103-00261/

ANNUAL REPORT ON EVALUATION FINDINGS 2001

Evaluation Unit
International Development Research Centre

June 2001

EXECUTIVE SUMMARY

This report provides the highlights of the findings that emerged from 15 evaluation reports the Evaluation Unit received between April, 2000 and March, 2001. It is the eighth such report received by the Board. Over the years, this annual synthesis has balanced the specific learning needs of programs with the need to report on learning at the corporate level. It has presented project-specific results and it has aggregated evaluation findings to raise program and corporate issues. IDRC's evaluation system is now being more fully integrated with cyclical reporting on programming. Future reports will reflect this evolution.

Section I presents findings drawn from 15 evaluations with specific attention to three areas of program performance: capacity building; policy influence and the utilization of research results.

Three reports were reviewed in relation to **capacity building.** They all reinforce the idea that "learning by doing" is effective in building research capacity. For example, the Office of Central and Eastern Europe Initiative's (OCEEI) report on building environmental research and management capacity in Ukraine acknowledges that hands-on research experience was more valuable and effective than training seminars. The Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Program Initiative provides evidence to support the effectiveness of building research capacity by supporting hands-on modelling and research experience. The process of learning by doing in this context helped strengthen skills in difficult and complex economic modelling methodologies. Another example of the value of research experience as an opportunity for learning and project development is offered by a project in Ecuador, supported by the Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative.

Five reports were examined looking at **research influencing policy**. Two of the reports indicate that industry or sector mapping was an important step towards building policy analysis capacity. Networks and collaboration between policy makers and researchers facilitated linkages which support policy influence through research. The MIMAP report provides an example of how these linkages also facilitated dissemination of the research findings. The *"Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects"* report provides two examples where the tangible application of research results increased the possibility of research influencing the decisions and policies of local, regional and national level governments. Constraints to policy influence were highlighted in the *"Africa and the General Agreement in Trades and Services Project"* report including: (1) the need to address governance in policy-oriented projects; and (2) the lack of policy capacity within the participating countries. This report also suggests that a stronger focus on policy analysis would help to address the policy capacity issue.

Although each of the five reports implies policy influence, they all stop short of providing actual evidence of it. One lesson from this section is the potential value in gaining a deeper understanding of the processes through which research influences policy and how to foster this influence. There is the suggestion that one useful starting point may be to map the different types of policy influences. Another lesson is the importance of involving research users and beneficiaries, beginning early in the design stage of the research process, in order to build capacity and increase research influence on policy.

Finally, Section I looks at two reports that explore the **utilization of research results** in IDRC-supported projects. The primary lesson that emerges is that planning for utilization is important during the design stage of project development. This includes the involvement of users and beneficiaries, and a focus on incentives and "buy-in", in order to engage government and industry stakeholders actively in the research process.

Section II provides information about two processes through which projects and programs contribute to corporate learning: **Project Completion Reports (PCRs)** and **Program Initiative (PI) evaluation plans**. PCRs are internal documents required for projects that receive $100,000 or more of IDRC funding. The study examined the current and potential usefulness of PCR information, and identified four important research support issues: project design; participation of users and beneficiaries early in the research process; IDRC project management; and research capacity building for marginalised groups and women.

In relation to project design, nearly one-third of PCRs reported that project design needed improvement. Some of the key design features which help foster development results are identified, including: dissemination of results; capacity building to understand and influence public policy; developing linkages with local users, partners and beneficiaries; participatory approaches for involving local people; and, demonstrating the value of proposed changes. In terms of project management, the report highlights project monitoring as a concern, echoing findings in evaluation reports going back to the early 1990s. Past evaluations have also identified IDRC's style of collegial monitoring as fundamental to the value recipients place on IDRC support. The PCR study found that 16% of the sampled PCRs identified the need to increase monitoring. Finally, on capacity building, the report indicated that, overall, research capacity building at the institutional and individual levels was reported 90 and 87 percent of the time, respectively. However, the sampled PCRs also indicated that strengthening research capacity for women at the individual and institutional levels were reported for only 44 and 29 percent of projects. The report concludes with recommendations, addressing both the content and the design of PCRs, aimed at increasing the system's overall usefulness. As the Centre now looks at redesigning the PCR format, the challenge will be to provide for in-depth reflection individually on diverse projects, with enough standardization to allow for aggregation at the program and corporate levels.

The second part of Section II presents the main topics identified for evaluation by the PIs in their evaluation plans. These include partnerships, capacity building, policy influence, tools and methods, and gender. Overall, the plans are results-oriented with a strong emphasis on the relevance and effectiveness of the research and on sustaining benefits from the results.

Section III presents examples of the application of the Outcome Mapping methodology in a variety of contexts for planning, monitoring and evaluation. This tool, which IDRC continues to test and refine with its internal and external partners, is being applied in instances where it provides an effective way to report on development results.

An example of how Outcome Mapping is being used for **planning** is provided by a project with BAIF, an Indian NGO with which IDRC has worked since 1986. The current Swayamsiddha Project is aimed at improving women's health and empowerment in nine project sites in six Indian states. By incorporating the fundamental principles of Outcome Mapping into BAIF's project planning, the project team is documenting changes in the behaviour of local NGO partners to understand the contributions of project activities to women's health and empowerment in the target communities. The Sustainable Use of Biodiversity (SUB) PI is using elements of Outcome Mapping to **monitor** gender mainstreaming with the PI. During a workshop held in Uruguay in February 2000, Outcome Mapping was used to develop a performance framework for monitoring the mainstreaming process. Preliminary results provide details regarding whether or not gender analysis is being incorporated into SUB projects, and if so, how it is being incorporated. The third example outlines how Outcome Mapping was used for an external, ex-post **evaluation** of the International Model Forest Network Secretariat (IMFNS) in November 1999. IMFNS focussed its evaluation on the importance of capacity building and partnerships, rather than on measuring the actual performance of the model forests themselves. Using Outcome Mapping, the evaluation was able to establish that IMFNS played an important role in establishing model forests, and that this support was crucial to achieving their outcomes. The IMFNS was also able to identify its specific contributions.

ANNUAL REPORT ON EVALUATION FINDINGS 2001

Table of Contents

EXECUTIVE SUMMARY i

INTRODUCTION: 1

SECTION I: LEARNING FROM EVALUATION REPORTS: 3

Capacity Building 3
The Influence of Research on Policy 7
Utilization of Research Results 12

SECTION II: FOUNDATIONS FOR CORPORATE LEARNING: 15

PCR Content Analysis Study 15
Program Initiatives (PI) Evaluation Plans 2000-2003/04 22

SECTION III: OUTCOME MAPPING: HOW IS IT BEING USED? 24

Planning: An Example From BAIF 25
Monitoring: Mainstreaming Gender In SUB 26
An Ex-Post Evaluation: The IMFNS Example 27

APPENDICES

Evaluation Reports Received by the Evaluation Unit, April 2000 - March 2001 30

All documents mentioned in this report can be obtained from the IDRC library.

INTRODUCTION

This report signals a new stage in the evolution of IDRC's corporate evaluation system. Since 1994, the Evaluation Unit has reviewed the annual output of evaluations and, through the Annual Corporate Evaluation Report, has highlighted for staff, senior management and the Board of Governors the significant events and findings. Documenting corporate performance in this way is a challenge in a learning-oriented, use-driven, decentralized evaluation system. The challenge lies in the tension between doing studies that respond directly to the learning needs of specific projects within a diversified program portfolio, while at the same time, responding to the need to standardize some findings across studies to permit aggregation for learning and reporting at the corporate level. The delicate balance between learning and accountability, between ownership and compliance, is fragile and needs to be tended carefully in order to maintain evaluative thinking and learning at all levels throughout the organization. Not only is this fundamental to IDRC's approach to programming, it also makes evaluation a more efficient and effective management tool.

Over the past 7 years, through the use of strategic evaluations, external reviews, the Annual Corporate Evaluation Report and other mechanisms, the Centre has comfortably managed this balance. The system is now poised to move to a higher level of integration. Since the implementation of the Corporate Strategic Program Framework, 2000-05 (CSPF) senior management has identified the areas in which it will monitor performance at the corporate level. It has begun to systematically define these performance areas and to make adjustments to existing reporting mechanisms in order to enhance the generation and use of information on corporate results within the Centre's decision-making and reporting processes and events.

The CSPF identifies areas of performance relative to the results achieved by Centre-supported research for development as well as the modes of delivery employed by IDRC to support that research. Reports on corporate performance will cover the progress toward the results intended in each performance area. Clearly specified intended results in each area along with the strategies being used to promote these results provide the framework for reporting on corporate performance.

With the implementation of results reporting against the CSPF, the role and content of this report may change. Signalling this impending change, this year's report is called the **Annual Report on Evaluation Findings**. As in previous years, the report reviews a selection of the findings from the evaluations completed over the past twelve months. With the recent completion of the first three year funding cycle for Program Initiatives, a large number of ex-post evaluations were commissioned towards the end of the cycle and some were completed too late for inclusion in this year's report. Fifteen reports were received in time and form the basis for the analysis presented.

An additional 22 reports were received after March 1 and will be reviewed for inclusion in future reports or for use in strategic evaluation work over the next year. With such a large number of evaluation reports submitted, it will remain important to observe how the PIs, Secretariats and Corporate Projects are learning from and using the evaluations. One option may be to include the contents of the evaluation studies in PI Annual Reports in order to share information and knowledge with others, including Senior Management. Future reports will reflect the Centre's new corporate performance monitoring as well as evaluation at the project and program level.

Section I presents the experience drawn from 15 evaluations with specific attention to capacity building, policy influence and the utilization of research results. One of the primary lessons from this section is the indication of the potential value in gaining a deeper understanding of the processes through which research influences policy and how to foster this influence. There is the suggestion that one useful starting point may be to map the different types of policy influences.

Another lesson from the experience presented in these reports is the importance, for capacity building, policy influence and research utilization, of involving research users and beneficiaries early in the research process, at the design stage. Section II, which echoes this theme, focusses primarily on a study exploring the current and potential usefulness for corporate learning of Project Completion Reports. It also highlights project monitoring as a continuing program delivery concern which has been raised in evaluation reports going back to the early 1990's. This issue is important because several evaluations identify IDRC's style of collegial monitoring as fundamental to the value recipients place on IDRC support. Section III presents some examples of how Outcome Mapping has been used in a variety of contexts for planning, monitoring and evaluation. This tool, developed in IDRC, has been picked up with some enthusiasm internally and externally, as it responds to some of the difficulties development agencies face as they search for effective ways to report on the results of their efforts. IDRC continues to test and refine this methodology with internal and external partners.

Most of the findings presented in this report are not new. Several have been recurring themes in assessments of IDRC's support for development research. This suggests the importance of continuing our efforts to learn how to improve effectiveness in building capacity and fostering research utilization. The move to results reporting at the corporate level offers the springboard for renewed attention to these recurring issues.

SECTION I: LEARNING FROM EVALUATION REPORTS
Lessons From Experience: Capacity Building, Policy Influence and Utilization of Results

The Evaluation Unit received 15 evaluation reports during the period April 2000-March 2001. The reports include reviews and assessments of projects and programs in all three of the Centre's programming areas: Social and Economic Equity (SEE), Environment and Natural Resource Management (ENRM), and Information and Communication Technologies for Development (ICT4D). Although the reports focus on a variety of evaluation topics for specific program purposes, this section looks at the reports from the perspective of three of the Centre's priorities for corporate learning: (1) capacity building; (2) the influence of research on policy; and (3) utilization of research results. This is not an exhaustive examination of the evaluation reports submitted to the Evaluation Unit, but rather a selective synthesis of lessons that emerged from the findings and experiences documented in these reports.

1. Capacity Building

Three reports were reviewed in terms of what they indicate about capacity building at both the individual level and at the institutional level. All three of them include very different projects/programs which use a variety of approaches to capacity building. Nonetheless, all reveal the same lesson from experience: **'learning by doing' as an effective approach for building capacity**.

Enhancing Research Capacity in Ukraine: The Experience of IDRC in EMDU (Phase 1)[1]

The Office for Central and Eastern Europe Initiatives (OCEEI) was first established in 1993 to develop and manage a CIDA-funded program, implemented by IDRC, in Central and Eastern Europe. OCEEI employs technical expertise, project management, network-building and support services to find innovative solutions to the problems in the region with its partners in Eastern and Central Europe and from other regions of the world[2].

[1] *Enhancing Research Capacity in Ukraine: The Experience of IDRC in Environmental Management Development in Ukraine (EMDU) as Applied to the Rehabilitation of the Dnieper River, A Case Study*. By Jean-H Guilmette and Igor Iskra. 2000.

[2] This information can be found at http://www.idrc.ca/oceei/main_e.cfm

This report was written for the purpose of presenting this project at a conference in Berne, Switzerland held in September 2000. In terms of the methodology, the data for this report were collected using unstructured interviews along with some analysis of internal documents. The systematic consolidation of internal documents through internal monitoring, analysis and reporting provided a large portion of the information used.

Drawing on the Centre's 30-year history and understanding of capacity building, OCEEI aims to strengthen the capacity of environmental managers, environmental scientists and research institutions in Ukraine through the Environmental Management Development in Ukraine (EMDU) Project. OCEEI managed Phase 1 of this CAD4.6 million project on behalf of CIDA. For its part, the OCEEI focussed its attention on the process of building research and management capacity while emphasizing IDRC's 'demand-driven' methodology.

According to the report, OCEEI was able to (1) build relationships based on trust; (2) encourage transparency in the research process; (3) employ local talent; and (4) build up local institutions to eventually function without its help. As a result, OCEEI has been able to achieve its goal of contributing to strengthening environmental research capacity in the Ukraine, as well as to contribute to the generation and application of information and methods for monitoring and managing water quality.

The report highlights several immediate results from the project's research activities. Examples showing some of these results are presented in Box 1.

Box 1: Examples of the Application of Research, EMDU

- Information about the state of the Dnieper River was obtained and organised and a network of scientists and managers is now providing data on line for the management of the Dnieper River.
- A National Programme for Rehabilitating the Dnieper and Improving Water Quality was approved by the Verhovna Rada (Parliament). Most participants view that as one of the most important results coming out of the EMDU cooperation experience was the drafting and implementation of this policy.
- Environmental auditing and clean production concepts have been introduced and established. A group of Ukrainian scientists have formed a consortium to provide such audits nationally.

As a result of the **process** of capacity building in the EMDU project, Ukrainian researchers and managers feel more confident and *"recognize themselves as part of the world scientific elite and they now feel their opinions are respected and can have an influence on policies"* (p.15). Some examples of the results from the capacity building process are presented in Box 2.

Box 2: Examples of Capacity Building, EMDU

- EMDU allowed managers and many scientists to look at their problems more globally and to work as a team, especially when solving critical problems;
- Recipient institutions have learned how to conduct internationally recognized research, prepare and submit proposals, and write reports;
- Hands-on advice and coaching by IDRC staff, on a case-by-case basis, was far more valuable as a training tool than using training seminars which simply lectured to heads of research institutes.

Capacity Building in MIMAP[3]

The Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Program Initiative (PI) aims to assist developing countries to design policies and programs that meet economic stabilization and structural adjustment targets while reducing poverty and softening impacts on vulnerable groups. This report reviews several of MIMAP's activities including its capacity building strategies.

The MIMAP PI utilizes several different strategies to increase capacity for economic research in developing countries. One is to systematically select countries for the location of a project since dissemination and capacity building *"largely depend on [existing] institutional capacity and responsiveness of policy makers in a given country"* (p.3). Another strategy is to provide researchers with "hands-on" modelling experience coupled with short training courses and programs given by international expert consultants. Another is through research experience. For example, *"pioneering work on developing Comprehensive General Equilibrium (CGE) models was undertaken by local researchers. Such skills were acquired by the process of 'learning by doing'"* (p.9).

MIMAP was praised for its ability to select viable host countries; however in some cases, *"the Program was not as successful in the selection of the host institutions"* (p.17). Given the complexity and relative difficulty of working with economic modelling methodologies, the report recommends that MIMAP explore strategies to systematically select and support host institutions

[3] *Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Program Initiative Review of Experience: Directions for the Future*. By Vijay S. Vyas. October, 2000.

which already have the potential capacity and resources to meet the program's objectives: *"Individuals by themselves cannot be very effective without firm and adequate institutional support"* (p.18). The report further suggests that MIMAP could use "mature" projects, or those which have completed the first generation of modelling, to guide "new" projects. In this way, researchers could share experiences through existing networks and could provide Southern institutions more "hands-on" experience which could enhance their capacity.

A second issue is the need for periodic review of the training modules *"to ensure that they meet the changing requirements of the Program"* (p.10). As well, this would help MIMAP to focus more attention on incorporating other disciplines into programming, rather than continuing to emphasize economics *"to the exclusion of other social sciences"* (p.10). A third important issue is the gap in skill levels between the Project Leaders and the trainees. The report recommends that Project Leaders need periodic refresher courses, while support staff require more systematic training so that *"they are able to provide intellectual support to the Project Leader"* (p.11).

Both of these reports present strong evidence to support the idea that for capacity building, hands-on experience in research and research management make valuable contributions to expanding knowledge and building skills. How the process of 'learning by doing' facilitates capacity building in the research process is also illustrated in an evaluation commissioned by the Ecosystem Approaches to Human Health (EcoHealth) Program Initiative[4] . The evaluation reviews the PI's progress in the use of transdisciplinary and participatory methods on programming its activities and in the implementation and outcomes of the projects it supports (See Box 3).

Box 3: 'Learning by Doing': An Example From Ecuador

"It was evident from the very first moments of this meeting that FUNSAD had put a great deal of thought and advanced work into preparing for the evaluation visit, and that they intended to use the evaluation as a fulcrum for their own learning and project development. The openness the team displayed toward looking at the research questions...and willingness to grapple with challenging issues in terms of their current thinking, their analysis of the evaluation of the project to date, and most especially toward understanding how to strengthen future stages of the research all contributed to the establishment of a working relationship for the evaluation that was collegial, constructive, frank and oriented to practice" (p.25).

[4] *Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspect of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative*. Prepared by Michael Bopp, Ph.D. February, 2001.

2. The Influence of Research on Policy

A review of five reports which examine policy influence through IDRC-supported projects reveals several factors which have facilitated or inhibited the influence of research on policy. The evaluation reports also identify support mechanisms or approaches that were more or less successful in contributing to policy influence. Two strategies which were somewhat successful were (1) building the capacity of researchers to do policy analysis and (2) strengthening the links between researchers and policy-makers through networks and other forms of contact and collaboration.

Two of the three reports, Africa and the General Agreement on Trade in Services (GATS) Project Evaluation, and the evaluation of the Réseau de Recherche sur les Politiques Sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC), suggest that the exercise of industry or sector "mapping" is a very important step towards policy analysis. By "mapping" the industry or sector, project participants were able to gather basic information concerning the contribution of the services in that sector or industry and the regulatory environment. This enabled participants to gain a better understanding of the context for policy, as well as the strengths and weaknesses they found within the area under study. For many countries this research filled gaps where the information was either unavailable or did not yet exist. The third report examined in this section, Evaluation Report on EQUINET Activities, finds that an important first step to influencing policy is to explore the nature of policy making and to look at how policies are made and implemented at the local, regional, national and international levels.

The final two reports reviewed for this section, Eastern and Southern Africa Municipal Development Program (MDP), Phase III[5], and the Central American Network on Medicinal Plants (TRAMIL) - Red Centroamericana de Plantas Medicinales (Phase II)[6], both support the evidence provided in the RRPS/AOC report that networks and collaboration between researchers and government may provide mechanisms to facilitate linkages between researchers and policy makers to enable researchers to be in a position to influence policy. Examples from the TRAMIL and MDP evaluations are presented which offer positive results from such linkages.

As illustrated in the MIMAP Evaluation Report (2000), links between researchers and policy makers through Project Advisory Committees (PACs) may also facilitate the **dissemination of**

[5] *The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme: Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000) Programme*. By Bamidele Olowu. February 28, 2001.

[6] *TRAMIL-Red Centroamericana de Plantas Medicinales (Fase II)*. Preparado por Sonia Lagos-Witte, MSc, PhD. 30 de septiembre de 1999.

findings. Most MIMAP projects have a national level PAC, which includes government representatives and a few "well known academics" (p.13) and which is seen as an *"institutional mechanism to reach the policy makers and other relevant publics"* (p.13).

While these reports highlight the issues in how research can influence policy, they also recognize a need for more research in this area.

Africa and the General Agreement on Trade in Services (GATS) Project[7]

The Africa and the General Agreement on Trade in Services (GATS) Project was launched in April 1992 as the outcome of a seminar on 'Services in Africa in the Context of the Uruguay Round Negotiations'. Over the course of eight years, grants totalling CAD872,080 were provided by IDRC in order to study the services sector in selected countries in East, West and Southern Africa. A total of 18 countries participated throughout the three phases of this project.

The report finds that the most significant success in this program was the industry mapping exercise which enabled participants *"to understand their services producing industries - and for those involved in the process a good deal was learned"* (p.8). However, the evaluation highlighted a number of obstacles or constraints to policy influence. The first can be expressed as the **need to address governance in policy-oriented projects**: *"the problems in the services producing industries...are not so much problems of international trade as they are ones of governance"* (p.10). As explained in ***"Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop"***[8], good governance enables government, civil society and the private sector to participate in all aspects of political, economic and social development. The GATS evaluation report suggests that in many of the participating countries the political environment is not yet conducive to inclusive or transparent processes for joint political, economic and social development. The second issue relates to **lack of policy capacity** as a constraint to policy influence: *"there is a need to help countries understand the linkages between policies [like those between] road infrastructure and port enhancement"* (p.18). This lack of capacity could be addressed in several ways including a stronger focus on policy analysis capacities and dissemination of the research among the participating national and sub-regional policy communities.

---

[7] *Africa and the General Agreement on Trade in Services (GATS) Project: Final Evaluation*. Dr. Stephen L. Harris and Professor Olu Ajakaiye. October 12, 2000.

[8] *Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop*. Prepared by Fred Carden, Stephen Baranyi, Terry Smutylo & Jean H Guilmette. April 8, 1999.

The report concludes with four recommendations for the project regarding influencing policy. These recommendations include (1) more research to discover how the distrust between policy-thinkers and -makers can be ameliorated; and (2) the need to narrow the research focus since, *"it is very clear that the Sub-Saharan countries do not have the capacity to deal with the WTO agenda, with regional integration initiatives, and with domestic reform and governance issues"* (p.27); and (3) the recommendation to narrow the number of countries in the capacity building program, including only those which can reasonably be expected to achieve progress.

Réseau de Recherche sur les Politiques Sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC)[9]

The primary objective of the Réseau de Recherche sur les Politiques Sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC) was to promote applied research aimed at a better understanding of the problems related to social development with an integrated approach to social policy, to support more informed decision-making by politicians and planners. With a grant of CAD573,455 the project established a multidisciplinary regional network on social policy research involving eight countries in West and Central Africa. The objectives of this evaluation were threefold: (1) to establish the relevance of the research and (2) the effectiveness of partnerships; and (3) to determine if there was institutional and/or individual capacity building achieved.

In terms of the relevance of the research, the study found that the network was highly relevant to the national governments in the region. The three factors which facilitated this relevance include:

- the composition of the national research teams within the networks which included high level public servants, sector specialists as well as researchers;
- research plans and priorities were developed through national fora; and
- the global and multi-disciplinary approach to the research.

In relation to partnerships, the report found that the **involvement of government** and the **reputation and affiliations of the researcher** were two factors which were found to strengthen the links between researchers and policy-makers. In terms of involving government, one important mechanism was to develop research plans and priorities through the national research teams which included high level public servants as well as sector specialists. This ensured that the research remained relevant to policy-makers. Each national research team was also affiliated with a particular government ministry.

[9] *Rapport d'Évaluation du Réseau de Recherche sur les Politiques Sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC).* par Bé-Rammaj Miaro-Il. 14 juillet 2000.

Where the network was most influential, it built strong relationships across the relevant agencies; leadership was key in this regard. For example, in Cameroon the coordinating institution for the research was the Faculty of Medicine at the University of Yaoundé under the Dean of Medicine, who as a result of his position at the university, maintained links with both the Ministry of Higher Education and the Ministry of Health. The research team as a whole came under the direction of the Ministry of Social Affairs. As a result of the linkages among these institutions, the research team was in a position to strengthen their linkages with the relevant policy makers.

Participation in the network - again, learning by doing - by researchers and policy makers created a mechanism for capacity building through training and teamwork. The report states that, *"91% of researchers said that their experience in the network gave them the ability to work with decision makers and other partners (100% in three countries)"*(p.38).

Evaluation Report on EQUINET Activities[10]

The Regional Network on Equity in Health in Southern Africa, EQUINET, is a result of the 1997 Southern Africa Meeting on Equity in Health. This network consists of research, civil society and health sector organizations seeking to influence policy on health in Southern Africa. The overall aim of EQUINET is to build alliances leading to positive policies on health at both the local and regional levels. This evaluation report assesses the potential of EQUINET and suggests future directions.

While presenting a positive view of EQUINET's first 18 months, certain areas were highlighted as a concern for EQUINET and its desire to influence policy: (1) current members are overburdened with work, which could risk the survival of the project; (2) the core of EQUINET is unable to expand its research activities; and (3) an important first step in reaching the objectives would be to explore the nature of policy making and to look at how policies are made and implemented at the local, regional, national and international levels. The evaluation report makes recommendations for addressing each of these areas.

Lessons From Experience

All three reports shed light on factors which facilitate and limit the influence of research on policy. Research networks involving researchers and government, workshops, and seminars all appear to facilitate the linkage between researchers and policy makers. Two further examples demonstrating the value of connecting researchers with government are provided in Boxes 4 & 5.

[10] *Evaluation Report on Equinet Activities.* Dr. Christina Laurell, University of Mexico. September 2000.

These evaluations *imply* policy influence, but stop short of providing evidence that research does indeed influence or change policy. As the reports suggest, in order to enhance the Centre's understanding of 'policy influence', a first step could be to 'map' or categorize the different types of influence on policy that have occurred thus far. This could lead to a more explicit and practical understanding of what is meant by 'policy influence', and how it occurs, so that research utilization objectives could be better met.

Box 4: Facilitating Research Capacity in Municipal Management: An Example From Africa

"The overall objective of MDP's policy research programme is to create an enabling environment for full democratic decentralization by national governments and for effective service delivery in municipalities. It achieves these objectives by supporting research on specific themes, which are then linked to workshops comprising the key stakeholders...There are several merits of this arrangement. Firstly, MDP assists not only in creating knowledge on important and critical issues of municipal management, it also helps to boost the capacity for conducting such research...A second advantage of this arrangement is that direct and close interaction is forged between researchers and policy makers" (The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme: Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000) Programme: pp.25-26).

Work by the Evaluation Unit over the next 18 months will explore this issue in more depth, including a strategic evaluation on policy influence. This project will support a review of existing Centre documentation, and will develop an initial understanding of (1) what constitutes 'policy influence' in IDRC's experience; (2) the range of ways in which IDRC-supported research has influenced policy; and (3) the factors and conditions which have facilitated or inhibited policy influence. This activity complements, and will build on, other Centre activities examining the research-policy interface, including a series of workshops, and current and planned PI evaluation plans.

Box 5: A Collaboration Between Researchers and Regional Governments in Central America

One of the specific objectives of TRAMIL is the extension and consolidation of the collaboration with the Health Ministries in the region in the use of medicinal plants in the government health programs and policies. As a result of project activities health ministries are much more open on the use of medicinal plants and its application in the primary health sector services. Two regional meetings were organized with the participation of health ministries and national universities of Central America and the Caribbean, a process that concluded with the recommendation to adopt TRAMIL medicinal plants in the primary health sector programs of the region. *"In Panama, the Health Ministry is part of the TRAMIL network and actively participates in the dissemination of the project results" (p.36).* (TRAMIL-Red Centroamericana de Plantas Medicinales, Fase II).

3. Utilization of Research Results

The degree of effectiveness of facilitating the utilization of results in IDRC-supported projects is looked at in two evaluation reports: (1) Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects and (2) Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS).

The major lesson that emerges is to **plan for utilization** of the results at the project design stage. Although planning for it does not guarantee utilization, it increases the opportunity and the potential for research results to be effectively applied to development problems. Both the reports also emphasized the need to work closely with users and beneficiaries, including the participation of business/private sector, in project design. This insight could prove to be a valuable stimulus for increasing attention, during project design, to what happens to the research results.

Survey, Review and Assessment of 33 Technology-Based IDRC Projects[11]

This evaluation report reviews 33 completed projects in 21 countries which cover a broad range of technologies and industry sectors. While IDRC has moved away from supporting this type of technological development, lessons from experience in research utilization may be applicable as the concern for utilization remains front-and-centre at IDRC.

The overall assessment of these projects indicates that IDRC was successful in its past efforts to *"fund and manage successful initiatives with broad developmental effects"* (p.i). It identifies 13 projects as being 'high potential projects' which present major opportunities for the utilization of these technologies through commercialization or further dissemination. It identifies ten additional projects as being 'medium potential projects' and ten as being 'low potential projects'.

Involvement of both users and beneficiaries early on in the project is highlighted as an important factor contributing to project success throughout the report. The most successful projects demonstrated the need for demand-driven research with active user/beneficiary involvement: *"actual use and commercialization of the results took place in projects that were inclusive, well managed and brought in users/beneficiaries and potential disseminators of the results (including industry and government) early on in the project"* (p.17).

[11] *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects.* By John Holub, Technology Services Group Inc. 2000.

Box 6: Users and Beneficiaries

"In projects where industry, strong delivery agents, government or its agencies become involved as sponsors, collaborators or delivery agents, the benefits and developmental effects are greatly enhanced and results were more widely disseminated and adopted, more people were trained, more acceptable outcomes and products resulted; providing and creating jobs, particularly for women, improved environmental conditions, better and cheaper end products, increased income for users, with significant new policies and governmental programs created in some instances affecting public health safety and the environment" (Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects: p.18).

The report also points to the idea that utilization of research with positive results increases the possibility of research influencing local, regional and national government policies and cites two examples where this happened:

- Impregnated Bed Nets Project (#92-0800) in Benin: *"the project contributed to the emergence of a National program within the Ministry of Health"* (p.21);
- Inedible Oils Project (#91-1029) in Burkina Faso: *"the project has resulted in generally improved conditions and increased production for groups of village women participating in the oil industry"* (p.21).

The report argues, however, that without incentives for business, industry or government to participate in the project, the result may be limited dissemination and reach of the project's results, or technology. Given this, IDRC needs to focus on incentives and "buy-in" during the project design stage if Centre-supported projects are to contribute solutions to development problems.

Institutionalization of Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS)[12]

The Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS) was introduced to the University of the Philippines at Los Banos (UPLB) with the overall goal of improving the utilization of the university's research. More specifically, this one-year project received a grant of CAD61,249 in order to assess the university's research outputs, or technologies, for practical, economical and environmental soundness. One of the expected results of using the TEDPS was

[12] *Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS).* Jaine C. Reyes and Ma. Lourdes C. Torno. Research Management Centre, University of the Philippines Los Banos. February 28, 1999.

to sensitize researchers to research result dissemination and utilization concerns, and the importance of addressing these concerns from the beginning of the research process.

Implementation and integration of TEDPS into the university system was facilitated by some factors and impeded by others. Factors which facilitated the use of TEDPS were (1) the project's contribution to monitoring and evaluation activities by providing basic criteria for technology assessment and (2) facilitation of technology transfer. Examples of the limiting factors include change in project leadership, lack of support from top-management, an unwillingness of researchers to release their technologies or results, and the fact that the university is not mandated to commercialize research results. As a result of these limitations, as well as others, TEDPS did not effectively facilitate the utilization of the university's research. Clearly, the mandate of the implementing organization is crucial.

Modifications are needed if the system is to achieve the objective of improving the utilization of the university's research. One modification suggested by project participants is the *"encouragement of more demand-pull, business/private sector participation in research and technology development"* (p.30). Increasing the participation of business/private sector early in the project may add value to the development of the technology which may provide incentive for the business/private sector to facilitate the commercialization of the technology.

Lessons From Experience

Although there are different factors which facilitated or limited the utilization of results in each of these reports, the one overlapping point that can be emphasized is the **planned participation** or **inclusion of research users and beneficiaries, including both government and the private sector**, in the **project design stage**. The involvement of users and beneficiaries in the early stages of development research is not a new lesson but experience suggests that it is not always happening; it might be beneficial to examine further under what conditions users and beneficiaries are involved, how and with what results. The study on Project Completion Reports (PCRs) (See **Section II**) found that beneficiary involvement occurred in only 13% of the 75 projects that were sampled. An example of the benefits to the community derived by a research project involving the users and beneficiaries is provided in Box 7. The report that this example is drawn from demonstrated that the research project, which used a community-based approach to natural resource management, was very relevant to the farmers and communities involved. As a result of this relevance, the opportunity to actively use the research results was greatly enhanced.

Box 7: An Example of the Benefits If the Users/Beneficiaries are Involved in the Early Stages of the Research Project

"The project is highly relevant and the new research directions have already had a significant impact on the watershed community. It is not only consolidating the research efforts at Bajo but is also making the research more effective and applicable to the farming communities. At the same time the station-based research has not been neglected and this is vital for the long-term benefits of the national program. It is felt that the project is highly relevant because it addresses both the short term and long term problems of resource sustainability and productivity in Bhutan" (Mid-term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhutan. October, 1998).

SECTION II: FOUNDATIONS FOR CORPORATE LEARNING

This section documents two processes through which projects and programs contribute to corporate learning: Project Completion Reports (PCRs) and Program Initiatives' (PI) evaluation plans for the period 2000 - 2003/04. The PCR Content Analysis Study aggregates learning at the project level and suggests how PCRs can better contribute to corporate and program learning. The report identifies several shortcomings in IDRC project management, such as monitoring, and suggests that PCRs contain information which, if better maintained, could serve an important ongoing learning function. The PI evaluation plans indicate anticipated learning needs for programs over the next three to four years by identifying which issues need to be studied to contribute to learning at the project and program level.

PCR Content Analysis Study[13]

Project Completion Reports (PCRs) are internal documents required for projects that receive $100,000 or more of IDRC funding. Commonly recognized as a function of accountability, PCRs also provide an opportunity for Program Officers (POs) to synthesize their reflections on the processes and experiences of the research project. In July 2000, a former IDRC Program Officer was contracted to analyze a sample of recent PCRs to assess their value. This analysis examined the content of 75 PCRs, randomly selected from a total of 225 PCRs completed between January 1, 1997 to September 21, 2000. Content analysis was applied in two ways: (1) Across - analyzing the responses to each question across the 75 PCRs, and (2) Down - reading each individual PCR "in whole".

[13] *PCR Content Analysis Study: Final Report.* Prepared for the Evaluation Unit, IDRC. By Odilia Maessen. November 30, 2000.

In-depth and detailed comments in PCRs which contain substantial reflective and summative information on the significance of the research outcomes and processes were considered to be "gold nuggets". An example of a "gold nugget" is presented in Box 8.

Box 8: Significance of Capacity Building

"For both the institution and the individuals concerned, this was a useful experience. For probably the first time in their lives, the natural scientists had to develop and present results in a way that was useful to economic analysis of alternatives. At the same time, the economists involved had to base their analysis on specific options for and costs of treatment. The two teams learned to work together over the course of the project. In a more limited way, the natural scientists gained some skills in dealing with eutrophic environments" (910045, p. Appendix 1-21).

Although 77% of the projects sampled were considered a worthwhile or very worthwhile investment of IDRC funding, the study also identified several important issues and shortcomings in relation to research processes at the project level. The topics identified as areas for concern include: project design, participation of users and beneficiaries early in the research process, IDRC project management, and research capacity building for marginalized groups and women.

Project Design

Approximately 31% of the sampled PCRs reported that project design needed improvement. The report outlines 17 specific recommendations for improved project design that were suggested by the PCR author. Eleven percent of the comments associated with project design suggest that networking among projects needs improvement and that IDRC could play an important role in fostering formal networks among related projects. Key project design features identified in PCRs which may/did help bring about development impact are presented in Box 9.

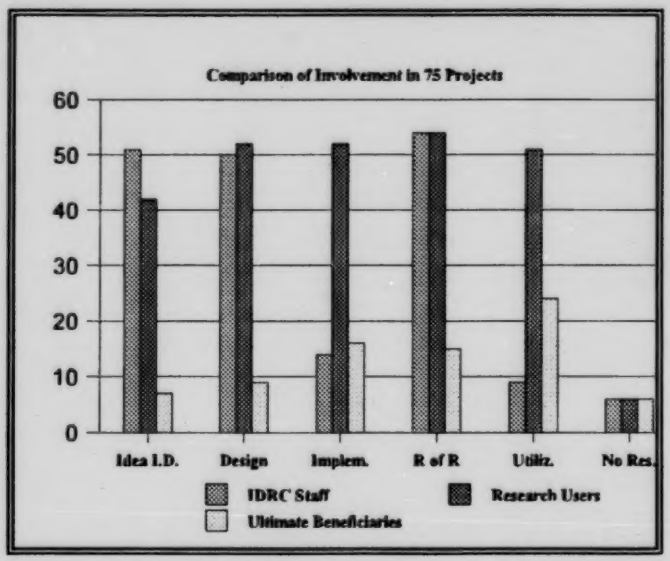
Box 9: Key Project Design Features Identified in PCRs Which May/Did Help Bring About Development Impact

- Dissemination of results (training, publications, workshops, community meetings, academic fora, to numerous policy and political groups in a variety of local, regional and national policy fora)
- Capacity building to understand/influence public policy
- Developing links between researchers, policy makers, decision-makers, business, international institutions, and stakeholders
- Using a participatory approach for involving local people
- Demonstration of value for proposed change

Also related to project design, the report points to a lack of gender analysis in some projects when PCR authors reported that approximately *"12% of the sampled PCRs specify that a gender and equity component/analysis was lacking (sometimes despite involvement of socio-economic experts in the project design)"* (p.16).

Participation of Users/Beneficiaries in Research Processes

The participation and involvement of different actors throughout the various stages of the research process was identified by analyzing PCR questions 3, 4b, 12, 13, and 16. The following figure from the study illustrates the areas in which people other than the research team were involved in projects:



Key

Idea I.D. = Idea Identification
Design = Project Design
R of R = Review of Results
Utiliz. = Utilization of Research Results
No Res. = No Response

Figure1: Comparison of involvement of IDRC staff, research users and ultimate beneficiaries in various stages of the project cycle for 75 selected projects (modified from M. Balcom's PCR report 24/08/2000, Evaluation Unit) (p. Appendix1-8).

This figure demonstrates that IDRC staff are most frequently involved in project idea identification, project design and review of research results, and are not as involved in project implementation or result utilization. The figure also illustrates that while research users are involved at various stages, project beneficiaries are more frequently involved in project implementation and utilization of results than at other, earlier stages. More specifically, the study found that project beneficiaries are involved with idea identification in 10% of the sampled PCRs, while 13% reported that beneficiaries are involved in project design. Participation of beneficiaries increases to 23% for project implementation, 22% for review of research results and 35% for utilization of results. However, less than half of the comments *"identify what specific role the participant played in that particular area of the research process"* (p.11). Fewer still (~6%) provide insight into the impact of the 'involvement'. Yet comments in some PCRs reveal that *"user or beneficiary participation was critical to the success of the project design or outcome"* (p.12). Further, as pointed out in **Section I, Utilization of Research Results**, increasing the participation of users and/or beneficiaries will most likely increase opportunities for the utilization of results.

Project Management by IDRC

Ninety percent of the sampled PCRs indicated that projects *"were considered to have been managed satisfactorily by IDRC, both administratively and technically"* (p.18). Insight into the "unsatisfactory" cases however, revealed that the problems associated with these projects are of concern at the planning and monitoring stages.

In terms of **planning**, the need to have better addressed the dissemination of results from the outset was raised in 11% of the PCRs, while 5% of PCRs raised the need to have better addressed project or institutional sustainability at the outset. At least one PCR author reported that "[a]ttention must be paid to recipient buy-in" (p.19). As previous reports have shown, *"it seems logical that the more participants understand and agree upon purpose and have a sense of buying-in, the more care and energy they will bring to it. The issue might also be expressed as there being in the project a sense of ownership, of participants knowing where it and they were going, able to manage [its] direction (including the right and responsibility to make changes as needed) and ensuring the usefulness of its results"*[14].

[14] *Supporting Development Research: An Assessment of the Specifics of IDRC's Approach to Program Delivery*. By Sarah Earl & Terry Smutylo. Evaluation Unit, IDRC. May 1998: p.14

While PCR authors acknowledged the importance of **monitoring** as a factor affecting the success of a project, a common issue that emerged from PCRs was the inability to monitor adequately. They identified the need to increase monitoring in 16% of the sampled PCRs. Lack of monitoring *"was related to: loss of interest or priority of a project due to changes in programming or changes in the responsible PO, heavy workload, budgetary constraints, and difficulty to access (geographical, political, or security issues)"* (p.19). It was also recognized that some projects required more than "adequate" monitoring: *"some projects require a higher degree of monitoring than IDRC has been able to provide in recent years"* (p.19). This is reinforced by some cases where *"more than usual monitoring was critical to the success of some projects"* (p.19).

Box 10: Examples of Comments Regarding IDRC Project Management Issues

"Direct monitoring was very important for this project. Of the several monitoring visits that Centre staff conducted for this project, at least three (two visits by the PO and one by the Regional Comptroller) were additional to what one might have normally expected for a project of this size. Such direct monitoring probably saved this project from falling apart several times. The Centre might wish to bear this in mind in its deliberations on travel budgets, risk management strategies, and (regional + Ottawa) office staffing" (002588, p. Appendix 1-41).

"The project did not get as much monitoring as it deserved, but this was an explicit decision based on the quality of the researchers and the great expense of monitoring..." (910076, p. Appendix 1-41).

It should be noted here that "monitoring", in the IDRC context, consists largely of technical/methodological support, collegial problem-solving and encouragement. It is the mechanism through which program staff maintain personal contact with the research team after the IDRC funding has been approved. In the 1998 assessment of the specifics of IDRC's approach to program delivery[15], program staff were reported to have defined monitoring as close and regular contact with the project leader and the project site (through visits, e-mail, faxes, phone calls, etc.) which *"encourages, supports and promotes excellence among the research team, quickly alleviates problems and helps avoid surprises and crises"* (p.26).

With specific reference to changes in programming, 9% of the sampled PCRs reported "negative effects" on the projects when IDRC implements programming changes (p.19). Yet, *"the importance of PO/IDRC involvement to the success of the project was explicitly highlighted in 16% of the*

[15] *Supporting Development Research: An Assessment of the Specifics of IDRC's Approach to Program Delivery*. Prepared by Sarah Earl and Terry Smutylo. May, 1998.

projects" (p.19). Further, *"the transfer of management from one PO to another or of technical and administrative responsibilities from one unit to another was reported to have had a number of possible negative effects in at least 9% of the projects"* (p.19). The importance of monitoring by POs/IDRC is an issue that was emphasized in the ***"Project Leader Tracer Study"* (1996)**[16] which reported a decline in Project Leader/Program Officer interaction from the 1970s to the mid-1990s. The decline was attributed to programming changes as well. For example, *"Interviewees expressed concern over times when monitoring and support were not forthcoming. They recommended that collaboration, consultation, and liaison with Program Officers should increase in frequency and intensity. Project leaders often attributed breakdowns in monitoring to Centre restructuring and staff turnover. This suggests that communication suffers as projects are shifted between Program Officers and responsibility centres"* (p.16). In a related analysis, the Tracer Study also found that the main reason researchers seek support from IDRC is to have non-monetary assistance with their research through the networking, professional ties, and links to other researchers which close contact with IDRC provides. Taken together, the PCR Content Analysis Study, the Project Leader Tracer Study and earlier works point to the erosion of IDRC monitoring associated with organizational changes going back at least 10 years (See also *"Project Monitoring: Cross-analysis of PCR, EVIS and Tracer Study Data"* in Section 2.4, ACE Report, 1995).

Box 11: Non-Monetary Support: An Observation

"IDRC is pioneering a new field of research that carries with it a new set of systems-level knowledge and skill requirements not generally taught in most discipline-based graduate training programs. IDRC is therefore more than a funder of research. In this case, IDRC is really an intellectual partner to the programs it funds, and as such needs to provide other supports, in addition to funding, in order to midwife the birth and early development of the Ecosystem Approaches to Human Health research paradigm" (Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspects of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative: p.83).

A 1996 study of the successful support by IDRC of the Navrongo Health Research Centre (NHRC) in Ghana[17] found that *"relative to the small amount of funding provided, IDRC has played a disproportionately important role in the enhancement of the NHRC's research capacity over the past six years"* (p.9). Three of the five factors identified as the basis for this success were directly related to the collegial, technical and networking aspects of IDRC's style of monitoring. The costs of labour-intensive monitoring need to be weighed against these payoffs. One PCR explores a possible solution to some of these issues which is to improve the

[16] *Project Leader Tracer Study*. By Stephen Salewicz and Archana Dwivedi. March, 1996.

[17] *The Origins and Achievements of the Navrongo Health Research Centre*. By Terry Smutylo, Sarah Earl and Beth Richardson. September, 1996.

management of project documents and files and to provide a "formal pass-over process between officers" (p.19).

Capacity Building

The sampled PCRs also indicated that a substantial amount of institutional (recipient) and individual capacity building occurred as a result of these projects. Institutional and individual capacity building was reported as having occurred in: research skills, research management, capacity to sustain research, and capacity to link research and utilization of results.

Box 12: Content Analysis of Capacity Building in Relation to "Research Skills"

"Close to 90% of the PCRs reported some level of capacity building in research skills at the institutional level and 87% at the individual level. Furthermore, 69% and 82% of this capacity building was considered significant or very significant at the institutional level and individual level respectively. However, if 'non-applicable' projects and PCRs which gave no response are excluded from this calculation, we can say that of the relevant projects which reported capacity building ~99% reported some level of capacity building in institutional research skills and 98% for individuals" (p. Appendix 1-20).

This coincides with the findings regarding individual capacity building in the Project Leader Tracer Study which stated that, *"For every skill type, at least 90% of the respondents felt that their work on IDRC-funded projects had enhanced their capacity to some degree"* (p.22).

However, much less capacity building was reported in PCRs for marginalized groups and women. Of the PCR authors who reported 'marginalized groups' as being applicable to their project, 42% indicated growth of institutional research capacity, and 45% indicated growth for individual research capacity. In relation to the research capacity and skills of women, 29% of the sampled PCRs reported growth at the institutional level and 44% at the individual level. However, there is some ambiguity with this finding since many of these projects did not consider women's involvement applicable to the project. Comments associated with this question provide the following reasons for "not applicable"(p. Appendix 1-27):

- the women's involvement was unknown;
- the project design did not incorporate a gender component;
- the project design did not address women's issues; or
- no women researchers were involved with the project.

The study concludes with recommendations which address both the content and the design of PCRs. Successfully addressing the design issues, along with other changes, may help to facilitate

the reflection process. This, in turn, may help to improve PCR content and, ultimately, increase the PCR system's overall usefulness. The addition of probing questions could be used to promote more in-depth information and details of the significance about the research process. As a result, through the aggregation of PCRs IDRC-supported projects may be able to better contribute to corporate knowledge. The Evaluation Unit is currently working with Programs and Partnership Branch (PPB) and the Information and Technology Management Division (ITMD) with the purpose of revisiting PCRs in relation to the type of information the Centre, and in particular PPB, wants to collect in order to make them more useful for program staff.

Program Initiatives' (PI) Evaluation Plans 2000 - 2003/04

The following table (Table1) presents the current evaluation plans for each of the Program Initiatives (PIs) which have been approved by the Board of Govenors: Peacebuilding and Reconstruction (PBR); Trade, Employment and Competitiveness (TEC); People, Land and Water (PLaW); Ecosystem Approaches to Human Health (EcoHealth); Community-Based Natural Resource Management (CBNRM); Cities Feeding People (CFP); Micro Impacts of Macroeconomic Adjustment Policies (MIMAP); Sustainable Use of Biodiversity (SUB); and Managing Natural Resources, Latin America and the Caribbean (Minga). The plans outline the **main topics** of interest which the PIs have identified for evaluation. The table also includes the draft plans for both the PAN and ACACIA PI's. It should be noted however, that the evaluation plans for both PAN and ACACIA have yet to be approved by the Board of Governors.

Several of the planned evaluations focus on participatory approaches, as a way to conduct community self-evaluation, or project or program assessments. There is also an emphasis on testing and assessing the effects of inter-disciplinarity implemented in some projects or programs through PI collaborations and other partnerships. Five PIs are including elements of gender analysis in their evaluations. Gender analysis is included to make gender more visible in both the research outcomes as well as the research methodologies. Aggregated, these plans display an interest in looking at both process and results in order to have a more complete picture of the relevance, effectiveness and efficiency of Centre-supported projects and programs.

The PI evaluation plans are results-oriented with a strong emphasis on relevance, effectiveness and sustainability. Further, they are focussing on topics very relevant to target areas set out in IDRC's current strategic program framework CSPF 2000-05. Setting out their evaluation intentions in this table offers program staff an opportunity to identify topics of common interest being addressed in other programs. As well, the evaluation components of PI work include not only project and program evaluations, but also the methodological work they use to strengthen partner/recipient capacities in monitoring and evaluation, including direct training.

Table1: Main Topics for Evaluation Identified by Programs:

	PARTNERSHIPS	CAPACITY BUILDING	POLICY INFLUENCE / RELEVANCE	TOOLS & METHODS	GENDER ANALYSIS
PBR	formal partnerships with other donors		how peace-building research influences policy	assessment of ICTs as a tool for capacity building/training in human rights	
TEC		enhancing developing country research capacity on trade issues	policy-relevance and influence of research (partners/stakeholders and use of results)	technical rigour and coherence of research methods	how effectively has gender analysis been integrated
PLaW	partnerships between researchers and local communities			do methodological tools improve community participation including the control of development research	explicit attention to gender in R&D work
ECOHEALTH	inter-PI collaborations	Ecohealth training and awards		what tools/methods developed or modified are integrated into research	
CBNRM		assessment of capacity building; participatory monitoring and evaluation as capacity building	improved policies (on-going activity)	assessment of participatory approaches and tools	
CFP		building regional and multi-regional capacity in UA research & methodology		assess the overall approach to wastewater treatment and reuse within CFP	past accomplishments & future strategies for mainstreaming gender
MINGA	convening inter-sectoral research partnerships	strengthening capacity of municipal governments to cope with change		lessons learned from strategies to apply tools and methods	evaluation of gender mainstreaming within the PI
ACACIA	review of the Acacia South Africa Partnership Assessment of Uganda National Advisory Committee Strategy and Partnership	Telecentres and SchoolNet Sustainability Studies (for increasing the capacity of telecentre and schoolnet structures)	evaluation of Mozambique information policy process; summative review of South Africa information policy support program		
PAN	collaborative work between project recipients	studies for increasing the capacity of civil society organizations in their ability to take advantage of ICTs; PAN Telecentre Evaluation and Learning Group (Asia) Telecentre Learning and Evaluation in Latin America and the Caribbean	evaluation on the impact and policy of the ICT in Bhutan	evaluation of PAN R&D Small Grants Program; evaluation framework on the impact of ICTs; evaluation methodology for telecentres	review of gender mainstreaming at the ICT projects and program
SUB			evaluation of policy impacts	what methods work/do not work in relation to gender mainstreaming	evaluation of gender mainstreaming within the PI
MIMAP	multi-partner initiatives		comparative policy impacts among MIMAP projects		

SECTION III: OUTCOME MAPPING[18]: HOW IS IT BEING USED?

The following three cases provide practical examples of how IDRC and its partners are using Outcome Mapping for: (1) planning, (2) monitoring, and (3) conducting evaluations.
As discussed in last year's Annual Corporate Evaluation Report, this methodology characterizes and assesses the contributions of a project or program to the achievement of outcomes.
Outcomes are defined as changes in behaviour, relationships, or actions that the project/program has influenced and which indicate progress towards development goals. This is a key distinction from evaluation approaches which focus on changes in conditions or characteristics measured against the intended downstream development goals. Outcome Mapping instead focusses on the changes which an initiative seeks to influence directly and on the strategies it uses to do this. So far, Outcome Mapping has proved to be a useful, flexible methodology, adaptable to a range of needs and contexts.

Box 13: Why Outcome Mapping?: The Conceptual and Practical Problems of Assessing Results

When referring to **impact**, development organizations usually mean significant and lasting changes in the well-being of large numbers of intended beneficiaries. These changes are the results for which donors expect accountability. This is problematic because the complexity and fluidity of development processes mean that the achievement of such impacts requires the involvement of a variety of actors, often over a considerable period of time. Project results tend to move to the impact stage as the project's contribution is adopted, adapted and expanded by endogenous activities and institutions. Large-scale change - or impact - is often the product of a confluence of events for which no single agency or group of agencies has control or can realistically claim credit.

In response to this problem, IDRC has developed a new methodology called 'Outcome Mapping'. This methodology recognizes the long-term intended impacts, or goals, while realistically evaluating the development organisation's progress in contributing to them in the shorter term. It does this by focussing planning, monitoring and evaluation on targeted behaviours, actions and relationships within the project's or program's sphere of influence and on learning how to increase effectiveness in relation to the ultimate goals. The shift is towards being accountable for demonstrating progress towards impact and improving effectiveness, not for the impact itself. The intended "impact" becomes the guiding directional beacon, not the yardstick against which a project or program is measured.

[18] *Outcome Mapping: Planning and Documenting International Development Results as Changes in Behaviour, Facilitation Manual (Draft).* By Sarah Earl, Fred Carden & Terry Smutylo. Evaluation Unit, IDRC. February 2, 2001. This is available from the Evaluation Unit, or online at: www.idrc.ca/evaluation/outcome.html

Planning: An Example from BAIF[19]

IDRC has worked with BAIF, an Indian NGO, since 1986. The current CAD3.1 million CIDA-funded Swayamsiddha Project, is aimed at improving women's health and empowerment in six states in India and is administered by IDRC through the New Delhi Office, the EcoHealth PI and the Evaluation Unit. A large component of this project involves building the Monitoring and Evaluation (M&E) capacity at BAIF and the implementing NGOs.

The BAIF project team clearly wants to develop and use a learning-oriented M&E system that encourages reflection and improved action throughout the life of the project. A considerable task then was to develop a monitoring and reporting system that balanced the accountability needs of CIDA, with the learning needs of BAIF.

The main principles of Outcome Mapping have shaped the thinking of many of the staff members involved. As a result, some of the fundamental principles of Outcome Mapping are embedded within the project's logframe, the most important of which is documenting observed changes in behaviours and actions as outcomes leading to development results. These principles allow the project team to record and document changes in the behaviour of its partners and understand the contributions of the Swayamisddha Project to women's health and empowerment in the target communities.

Box 14: Using Outcome Mapping For Project Planning

- BAIF explicitly identified the various actors that the project is working with to encourage or facilitate change (e.g. women's self-help groups, community leaders);
- BAIF was able to articulate output and outcome statements for the 9 partner NGOs, as well as BAIF, to reflect the view that building of capacities in the organizations were valid results for which the project should plan and take credit;
- Using Outcome Mapping also helped the team to define 'women's empowerment'. This led to a discussion of how the project will involve both quantitative and qualitative indicators, and in particular the need to think about how to work towards better documentation of qualitative changes;
- The team used elements of Outcome Mapping for participatory planning by rural women in rural communities.

[19] *M&E System for Swaymsiddha Project: Draft.* Prepared by M&E Cross-Cutting Group. November 29, 2000.

Monitoring: Mainstreaming Gender in SUB[20]

The Sustainable Use of Biodiversity (SUB) PI focuses on the relationships between the local management of biodiversity and global policy initiatives. The SUB PI recognizes the importance of gender issues in biodiversity research and made a commitment to mainstreaming gender in its programs and projects. A key feature of their approach will be to make the link between gender equity issues in research supported by the PI to equity issues within the team and IDRC itself.

In February 2000, the SUB team held a workshop in Uruguay and used the Outcome Mapping approach to develop a performance framework for mainstreaming gender in the PI. In this instance, Outcome Mapping was used to create a number of key steps for monitoring the mainstreaming process[21]:

1. The team developed a mission statement which helped them to develop a definition of what "gender mainstreaming' means, as well as an "ideal" statement about the PI's broad contribution to the process;
2. SUB team members identified themselves as the key targets for influencing behaviour change;
3. The team described how the behaviour, relationships, activities and/or actions of program staff will change;
4. The team developed graduated milestones for Program staff in order to assess the changes in behaviour regarding gender within the PI, the Centre and with partners;
5. Team members identified the mix of strategies that SUB will use to meet its outcome challenge (i.e., the ideal changes they want to see).

The next step for the SUB members was to identify the data collection methods that would allow team members to observe and record any changes in the behaviour, relationships, activities and/or actions of the program staff. The data collection tools identified and being used are:
(1) PI staff interviews (three rounds) and interviews with some partners (one round); and (2) document review. The staff and partner interviews are designed to gather self-reflective

[20] *'Are We There Yet?': Monitoring and Evaluation of Gender Mainstreaming in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative (Evaluation Framework and Timeline of Activities).* Prepared by Sheri Arnott. September 25, 2000.

[21] *Mainstreaming Gender in SUB: Developing a Performance Framework to Evaluation Success. Report on Gender Mainstreaming held during SUB Team Meeting, February 8-12, 2000.* Prepared by Sheri Arnott. Facilitated by Terry Smutylo. February 26, 2000.

information which will assist the PI to document the progress (if any) when compared to previous interview data. Results from this will feed into an evaluation to be conducted in 2002.

Initial results from the first round of SUB team members' interviews[22] provide details regarding whether or not gender analysis is being incorporated into SUB projects, and if so, how it is being incorporated. These strategies are presented in Box 15.

Box 15: Strategies for Mainstreaming Gender in SUB

- Nesting gender issues within the context of a social analysis. This has the combined effect of neutralizing the more 'threatening' term of gender analysis, thus helping to overcome partner reluctance, and it does not presuppose that 'gender' is the only or the most important social variable to consider.
- Make sure women are represented at different levels in the project, from the research team to the beneficiaries.
- Identifying partners who are already committed to gender/social equity, even if they lack the specific skills required to undertake a gender analysis. Changing attitudes of researchers is much more problematic and requires a longer time frame.
- Include someone on the proposal review team who has gender/social science expertise. This could also enhance the social science capabilities of the research project team.

The challenge for SUB is that gender mainstreaming is difficult to conceptualize and even more difficult to implement in a meaningful way. SUB is consciously reflecting on which strategies work, and which ones do not work in order to make important programming and management decisions based on evidence coming from experience.

An Ex-post Evaluation: The IMFNS Example[23]

Outcome Mapping was used to frame an external, ex-post evaluation of the International Model Forest Network Secretariat (IMFNS) in November 1999. The main objective of the IMFN Secretariat is to foster cooperation and collaboration in advancing management, conservation, and sustainable development of forest resources through a worldwide network of working model

[22] *'Are We There Yet?' Report on the First Rounds of Interviews with SUB PI Staff: As Part of Monitoring and Evaluation of Gender Mainstreaming in the Sustainable Use of Biodiversity Programme Initiative*. Prepared by Sheri Arnott. January 19, 2001.

[23] *IMFNS Outcomes Assessment*. Assessment Team: Jim Armstrong, Fred Carden, Amanda Coe and Sarah Earl. July 2000.

forests. Model forests are about people and how they use and interact with the forest ecosystem and the many resources embodied in it, such as soil, water, and wildlife. Model forests are also about community-based partnerships and about people learning to make decisions together.

This evaluation was conducted to fulfill a CIDA performance review requirement. Through negotiations, IMFNS convinced CIDA to use the Outcome Mapping method to permit the Secretariat to focus its evaluation on the importance of capacity building and partnerships within the context of model forests, rather than measuring the performance of the model forests.

Outcome Mapping was used to answer the following evaluation questions:

- Who has IMFNS reached?
- How have the behaviours of IMFNS' partners changed?
- What has been the nature of IMFNS' interactions with its partners?

In order to answer these questions, two workshops were held with IMFNS staff in early 2000. At the workshop they clarified the macro-level changes they wanted to support (vision), articulated the areas the Secretariat worked in to support the vision (mission), identified with whom they had directly worked (boundary partners), and stated the ideal changes that they envisioned for their boundary partners (outcome challenges). Since the evaluation focussed on capacity building and partnerships, graduated milestones that monitored progress in these two areas were developed for two of their boundary partners, local communities and government officials, across five sites in Russia (1 site), Chile (1site) and Mexico (3 sites).

Box 16: Outcomes for Local Communities

"In all five model forests, changes in behaviour and relationships have been demonstrated that are consistent with the principles of participation and local ownership central to the model forest concept. These impressive results indicate that, fundamentally, the model forest concept meets the needs of its participants and that they view participation in the partnership as a means to encourage individual and community development" (IMFNS Outcomes Assessment: p.14).

Data for this assessment was collected through document reviews and key informant interviews. Once data had been collected for the five sites, analysis of each of the five Model Forests (MFs) was conducted as well as a comparison across the five sites.

The report concludes that IMFNS *"played an important role"* (p.23) in establishing model forests, and that this support was crucial to achieving their outcomes. By utilizing the Outcome Mapping approach, the assessment was able to examine the specific contributions that IMFNS has made to the establishment of model forests.

Evaluation Reports Received by the Evaluation Unit, April 2000 - March 2001

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Project and Program Evaluations			
MANEJO COMUNITARIO DE LOS RECURSOS NATURALES EN LADERAS - INFORME DE EVALUACION EXTERNAL - FASE II - 1997-1999 por Bárbara María Krause y Gloria Meléndez (Evaluation of CIAT Hillsides Project - This evaluation was co-funded by IDRC and SDC)	ENRM	MINGA 050210	Latin America
Mid-term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhutan. By Dr. Hans Schreier, Dr. Urs Scheidegger, & Dr. A. Gomez. October 24, 1998.	ENRM	CBNRM 040301	Bhutan
Annual Review of Cities Feeding People Report Series (September 1995-December 2000) and the Cities Feeding People Web Site (February 1998-December 2000) in terms of Program Information Dissemination Accomplishments. By Jeffery J. Pelletier. Janurary 4, 2001.	ENRM	CFP Program Level	Global
AGRICULTURA URBANA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: Impactos de projectos de investigacion. (AGUILA). produced FLASCO & IDRC.	ENRM	CFP 004542 002759, 003753, 00778, 003152, 850203	Latin America and Carribean
Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspects of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative, Final Report. By Michael Bopp, Ph.D. February 2001.	ENRM	EcoHealth 04291, 004321, 03825, 03329-03-1, 100482, 03494	Ecuador, Cuba, Ethiopia, Kenya

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Review of Generating Incentives for Sustainable Natural Resource Management Phase II (SRISTI). By Yianna Lambrou. February 1998.	ENRM	SUB 003267	India
Environmental Action Centres Phase II Evaluation. By Martin Mujica. January 1999.	ENRM	SUB 050211	Brazil, Chile, Ecuador, Paraguay
TRAMIL II: Self-Evaluation. By Sonia Lagos-Witte. September 1999.	ENRM	SUB 003233	Belize, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Panama, El Salvadore
Planting the Future: Community Biodiversity Development and Conservation Program Network Evaluation. January 2000.	ENRM	SUB 000813	Global
CGIAR Program on Participatory Research and Gender Analysis Internally Commissioned External Review. January 2001.	ENRM	SUB 002810	Global
IDRC-Funded Research on Indigenous Knowledge. By Tamara Dionne-Stout & Steve Langill. November 1999.	ENRM	SUB 87 projects that focus on Indigenous knowledge of the environment	Global
IMFNS: Outcomes Assessment. By Jim Armstrong, Fred Carden, Amanda Coe, and Sarah Earl. The Governance Network. July, 2000.	ENRM	Secretariat IMFNS	Russia, Mexico, Chile

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Enhancing Research Capacity in Ukraine: the Experience of IDRC in Environmental Management Development in Ukraine (EMDU) as Applied to the Rehabilitation of the Dnieper River: A Case Study. By Jean-H. Guilmette and Igor Iskra. October 3, 2000.	ENRM	OCEEI 003695	Eastern European
Infrastructure Services Performance Review Environmental Management Development in Ukraine - 1 project (1994-1998). Prepared by Cowater International Inc. November 1999 received February 2001.	ENRM	OCEEI 003695	Eastern European
War-torn Societies Project in Practice. By June Kane with WSP Staff. 1999.	SEE	PBR 000853	Global
Rebuilding After War: Lessons from WSP. By Matthias Stiefel. 1999. (Internal)	SEE	PBR 000853	Global
The War-torn Societies Project in Puntland, Somalia. By Ken Menkhaus. May 2000. (Independent Evaluation).	SEE	PBR 000853	Somalia
Diagnóstico de la Investigación para la Consolidación de la Paz en América Central: A Review of Research for Peacebuilding in Central America. By Angel Saldomando, Carmen Rosa de Léon, Ricardo Riberia, Carlos Sojo. November 2000.	SEE	PBR 000853	Central America
The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme: Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000). By Bamidele Olowu. February 28, 2001.	SEE	ASPR 00833	Ethiopia, Kenya, Malawi, Namibia, Republic of South Africa, Uganda, Zimbabwe
Review of Environmental Policy Initiative, Phase I. (Stakeholder-commissioned independent review and assessment). 1999.	SEE	PBR 003746	South Africa

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Technical Assessment of the Final Report for the Arias Foundation-CERCA Project on Local Reintegration Strategies in Central America and Colombia. By Stephen Baranyi. March 2000.	SEE	PBR 004594	Central America and Colombia
Technical Assessment of the Supplement Request for the Arias Foundation-CERCA Project on Local Reintegration Strategies in Central America and Colombia. By Stephen Baranyi. June 2000.	SEE	PBR 004594	Central America and Colombia
Evaluation Study: 4 Reports (a) IDEA Challenge, Change and Transition, An Institutional Assessment; (b) Country Assessment: Nigeria (c) Country Assessment: Indonesia; (d) Country Assessment Guatemala. By E.T. Jackson & Associates of Ottawa. 2000.	SEE	PBR 004109	Nigeria, Indonesia, Guatemala
A Review of the South African Local Business Service Centre Programme: Current Status, Future Prospects: Final Report for International Development Centre - Regional Office Southern Africa. By Robin Bloch and Stephen Daze. June 19, 2000.	SEE	SMMEIT 002141	South Africa
Evaluation of the Industrial Support Unit (Palestine) Project. By James Mullin.	SEE	SMMEIT 060026	Palestine
Evaluation Report of Equinet Activities. By Dr. Christine Laurell. September, 2000.	SEE	ASPR 04378	Southern Africa
Macro Impacts of Macro Economics and Adjustments Policies (MIMAP) Program Initiative Review of Experience: Direction for the Future. By Vijay S. Vyas. October, 2000.	SEE	MIMAP Program Level	Global

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS). By Jaine C. Reyes & Ma. Lourdes C. Torno. February, 1999.	SEE	COM/FAD 90-0279	Philippines
Rapport d'Évaluation du réseau de recherche sur les politiques sociales en afrique de l'Ouest et du centre (RRPS/AOC) by Bé-Rammaj Miaro II. July, 2000.	SEE	ASPR 003930	Africa
CAPAS Program Evaluation: Final Report. By Dr. Stephen L. Harris and Professor Olu Ajakaiye. October, 2000.	SEE	TEC 004479	Africa
The Micronutrient Initiative: Evaluation of Programs and Operations 1992-2000. Confidential. By Anne Whyte, Mestor Associates Canada. July, 2000.	SEE	Secretariat MI	Global
Mid-Term Assessment of the ACACIA Program of IDRC 1997-2000. Confidential. By Anne Whyte, Mestor Associates Canada. March, 2000.	ICT4D	ACACIA	Africa
GK-AIMS (Global Knowledge: Activity Information Management System) Evaluation. By Michael Graham. April, 2000.	ICT4D	Bellanet 002037	Global
Success Stories of Rural ICTs in a Developing Country: Report of the PANAsia Telecentre Learning & Evaluation Group's Mission to India. November 2000.	ICT4D	PAN 03778	Asia
An Evaluation of PAN's Website and Technical Services. By Michael Graham. March 2000.	ICT4D	PAN Program Level	Global

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects. By Holub, Technology Services Group Inc. February, 2000.	ENRM, SEE, ICT4D	SMMEIT 840193, 910216, 910236, 890039, 841032, 870342, 928750, 900289, 861008, 870167, 950610, 871036, 900001, 851020, 920806, 921301, 890280, 920011, 870084, 880258, 891035, 891005, 920274,911029, 901008, 890019, 891027, 911001, 920800, 880215, 910158, 931013, 901019, 921452, 900278, 911051	Global

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Evaluation Systems Review		**PCR File Numbers**	
PCR Content Analysis Study. By Odilia Maessen. November 30, 2000.	ENRM, SEE, ICT4D	00014, 00032, 00058, 00074, 00194, 00236, 00300, 00351, 00378, 00394, 00484, 00763, 00845, 00882, 01051, 01269, 01551, 01575, 01609, 02033, 02126, 02588, 02643, 03001, 03945, 40081, 40137, 40224, 40341, 83199, 87207, 87277, 88074, 88134, 88285, 89041, 89119, 89158, 89225, 89262, 90046, 90087, 90149, 90236, 90275, 90342, 91023, 91036, 91045 91076, 91094, 91132, 91146, 91178, 91218, 91224, 91241, 91272, 91299, 92017, 92232, 92403 920415, 92610, 92611, 92615 92618 92810, 92100, 92456, 92751, 92757, 92759, 93501, 93755	Global

IDRC
CRDI

CANADA

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: May 9, 2001 Our file/Notre dossier:

To/À: Board of Governors

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **The Annual Report on Evaluation Findings (June 2001)**

Although this is the eighth report of its kind, governors will note a name change: from "Annual Corporate Evaluation (ACE) Report" to "Annual Report on Evaluation Findings". This is to signal that this year marks a transition to a new approach. We have already taken some important steps in this direction, including a full day of workshop meetings organized by the Evaluation Unit on corporate performance measurement and on a review of the evaluation studies of the past year, on which this year's report is based. All members of Senior Management Committee, including the Regional Directors who were in Ottawa for the March Board meeting, read the individual evaluation studies in preparation of the workshop, in contrast to previous years when we had only read the report prepared by the Evaluation Unit.

A number of issues have emerged from this work:

1. While mindful that the purpose of most of the studies was to serve the learning needs of individual projects and/or programs, management explored ways in which the findings could also contribute to learning at the corporate level, to guide the implementation of the Corporate Strategy and Program Framework (CSPF) for 2000-05.

2. Management discussed ways to obtain a clearer sense of how evaluation findings are being, or have been, used. In future, when filing their cyclical reports, program managers will be expected to integrate evaluation findings and to indicate the uses to which they have been or are expected to be put. We also expect that our systematic review and reflection on the individual studies will lead to an overall improvement in quality and use of the studies.

3. There is much to be gained from a deeper understanding of the processes through which research influences policy and how to foster this influence. We will continue to probe this question through the series of policy workshops that began with the one on trade last March and through a more formal strategic evaluation.

4. The level and type of project monitoring continues to be a program delivery concern. Evaluation studies have indicated this since the early 1990`s. Several studies have identified IDRC`s style of collegial monitoring as fundamental to the value that recipients have placed on the kind of support the Centre provides.

In future, the responsibility for reporting on project and program learning will devolve mainly to the Directors of Program Areas and to the Regional Directors and will be reflected in their reports. The annual report on evaluation findings will report primarily on the results arising from strategic studies that cut across all programs and regions. In this sense, it will be more truly reflective of overall corporate performance. We continue to address the challenge of creating a simple, efficient system that can aggregate and synthesize lessons at the corporate level, while enabling and encouraging innovation and learning at the program level. I will be reporting to governors on our progress in future meetings.

RAPPORT ANNUEL SUR LES CONSTATATIONS DES ÉVALUATIONS 2001

Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international

Juin 2001

SOMMAIRE

Ce rapport porte sur les points saillants des constatations émanant des 15 rapports d'évaluation que la Section de l'évaluation a reçus d'avril 2000 à mars 2001. C'est le huitième rapport du genre présenté au Conseil des gouverneurs. Au fil des ans, cette synthèse annuelle a toujours été présentée de façon à rechercher un équilibre entre les besoins d'aprentissage propres aux programmes et la nécessité de faire rapport sur l'apprentissage organisationnel. Le rapport a donc présenté des résultats ayant trait à des projets précis et a aussi regroupé les constatations des évaluations pour soulever des questions touchant les programmes et le Centre dans son ensemble. Il y a maintenant une meilleure intégration du système d'évaluation du CRDI avec les rapports cycliques sur les programmes. Les futurs rapports témoigneront de cette évolution.

La section I fait état de constatations provenant de 15 évaluations en mettant l'accent sur trois aspects du rendement des programmes : renforcement de capacités, influence sur les politiques et utilisation des résultats de la recherche.

En ce qui concerne le **renforcement de capacités**, il y a eu examen de trois rapports, qui viennent tous étayer l'idée que « l'apprentissage par la pratique » est efficace quand il s'agit de renforcer les capacités de recherche. À titre d'exemple, dans le rapport du Bureau pour les initiatives en Europe centrale et de l'Est (BIECE) sur le renforcement des capacités de recherche et de gestion dans le domaine de l'environnement en Ukraine, on reconnaît que les expériences concrètes de recherche ont été plus valables et plus utiles que les séminaires de formation. L'initiative de programme Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP) en a aussi fait la preuve : on peut renforcer les capacités de recherche en appuyant des expériences concrètes de recherche et de modélisation. Dans ce contexte, le processus d'apprentissage par la pratique a aidé à acquérir la maîtrise de méthodes complexes et difficiles de modélisation économique. Enfin, un projet mené en Équateur et financé par l'initiative de programme Écosystèmes et santé humaine fournit un autre exemple de la valeur que revêt l'expérience de recherche pour l'apprentissage et la conception des projets.

On s'est penché sur cinq rapports examinant la **recherche qui exerce une influence sur les politiques**. Deux de ces rapports laissent entendre que la cartographie industrielle ou sectorielle est un élément important du renforcement des capacités d'analyse des politiques. Les réseaux et la collaboration entre les concepteurs des politiques et les chercheurs ont facilité l'établissement de liens favorisant l'exercice d'une influence sur les politiques au moyen de la recherche. Le rapport d'évaluation de l'IP MIMAP montre comment ces liens ont aussi pu faciliter la diffusion des constatations de la recherche. Le rapport *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects* contient deux exemples d'application concrète des résultats ayant augmenté les possibilités pour la recherche d'influencer les décisions et les politiques des

gouvernements aux niveaux national, régional et local. Le rapport intitulé *Africa and the General Agreement on Trade in Services Project* met en évidence certains obstacles qui empêchent d'exercer une influence sur les politiques, notamment 1) le fait de ne pas se pencher sur la gouvernance dans les projets axés sur les politiques et 2) le manque de capacités d'analyse des politiques dans les pays participants. Ce rapport semble également indiquer qu'en accordant une attention plus grande à l'analyse des politiques, on pourrait aider à résoudre le problème du manque de capacités.

Ces cinq rapports laissent entendre qu'une influence a été exercée sur les politiques, mais aucun n'en donne de preuve tangible. Il y a une leçon à tirer de cette section et c'est la valeur que peut avoir une meilleure compréhension tant des mécanismes au moyen desquels la recherche peut exercer une influence sur la conception des politiques que des façons de favoriser cette influence. Inventorier les différents types d'influences exercées sur les politiques pourrait constituer un point de départ utile, estime-t-on. Une autre leçon tirée a trait à l'importance de faire participer les utilisateurs et les bénéficiaires dès le début à l'élaboration de la recherche, afin de renforcer les capacités et d'accroître l'influence de la recherche sur les politiques.

La dernière partie de la section I traite de deux rapports préparés sur l'**utilisation des résultats de la recherche** dans les projets financés par le CRDI. La première leçon qui s'en dégage est qu'il importe de planifier l'utilisation au moment de la conception du projet. Pour cela, il faut y associer les utilisateurs et les bénéficiaires et mettre l'accent sur les incitations et le ralliement, afin que les intervenants du gouvernement et de l'industrie s'engagent activement dans le processus de recherche.

La section II porte sur deux mécanismes par lesquels les projets et les programmes contribuent à l'apprentissage organisationnel : les **rapports de fin de projet (RFP)** et les **plans d'évaluation des initiatives de programme (IP)**. Les RFP sont des documents internes qu'il est obligatoire de produire pour les projets recevant 100 000 $ ou plus du CRDI. L'étude a permis d'examiner l'utilité actuelle et éventuelle des données des RFP et de dégager quatre éléments importants en ce qui concerne le soutien de la recherche : conception des projets, participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès le début du processus de recherche, gestion de la recherche par le CRDI et renforcement des capacités de recherche des groupes marginalisés et des femmes.

Eu égard à la conception des projets, il est mentionné dans près du tiers des RFP qu'elle doit être améliorée. L'auteur de l'étude énumère quelques-uns des points clés à considérer qui, si l'on en tient compte au moment de la conception, vont aider à susciter un impact sur le développement : diffusion des résultats, renforcement de la capacité de comprendre les politiques publiques et de les influencer, établissement de liens avec les utilisateurs, les partenaires et les bénéficiaires au

niveau local, démarches participatives pour susciter l'engagement de la population locale et démonstration de la valeur des changements proposés. Pour ce qui est de la gestion, on souligne la nécessité de prêter une attention toute particulière au suivi des projets, ce qui fait écho à une préoccupation déjà présente dans les constatations des rapports d'évaluation du début des années 1990. Les évaluations antérieures indiquaient également que le mode de suivi du CRDI, de nature collégiale, est une caractéristique fondamentale de la valeur que les bénéficiaires accordent au soutien du CRDI. Selon l'étude, la nécessité d'intensifier le suivi est signalée dans 16 % des RFP de l'échantillon. Enfin, au sujet du renforcement des capacités, on indique qu'il y a eu renforcement des capacités institutionnelles de recherche dans 90 % des cas et renforcement des capacités individuelles dans 87 % des cas. Toutefois, il ressort aussi des RFP de l'échantillon que le renforcement des capacités de recherche des femmes a été moindre : il n'y a eu renforcement de capacités individuelles et de capacités institutionnelles que dans 44 % et 29 % respectivement des projets pertinents. L'étude se termine sur des recommandations portant à la fois sur le contenu et sur la façon de concevoir le RFP, dans le but de le rendre beaucoup plus utile. Le Centre s'apprête à remanier le RFP et le défi à relever consistera à favoriser une réflexion en profondeur distincte sur des projets fort différents tout en assurant une uniformisation suffisante pour qu'il puisse y avoir regroupement des données au niveau d'un même programme et au niveau organisationnel.

La deuxième partie de la section II fait état des principaux sujets d'évaluation retenus par les IP dans leur plan d'évaluation, entre autres les partenariats, le renforcement des capacités, l'influence exercée sur les politiques, les outils et méthodes, et le genre. En général, les plans sont axés sur des résultats et mettent beaucoup l'accent sur la pertinence et l'efficacité de la recherche et sur la durabilité des résultats.

La section III présente des exemples d'application de la méthodologie dite de « cartographie des incidences » dans différents contextes, aux fins de la planification, du suivi et de l'évaluation. On se sert de cet outil, que le CRDI continue de tester et d'affiner avec des partenaires internes et extérieurs, dans les cas où il représente un moyen efficace de faire rapport sur les résultats obtenus en matière de développement.

Un projet de la BAIF, une ONG indienne avec laquelle le CRDI collabore depuis 1986, donne un bon exemple de l'utilisation de cette méthodologie à des fins de **planification**. Le projet Swayamsiddha, qui est en cours, vise à responsabiliser davantage les femmes et à améliorer leur santé. Ce projet est exécuté dans neuf emplacements distincts, dans six États de l'Inde. Intégrant les principes fondamentaux de la méthodologie à la planification du projet de la BAIF, l'équipe chargée de son exécution consigne les changements de comportement des ONG locales partenaires afin de comprendre comment les activités du projet contribuent à la responsabilisation des femmes et à l'amélioration de leur santé dans les collectivités visées.

L'IP Utilisation durable de la biodiversité (UDB) a recours à certains éléments de la méthodologie pour le **suivi** de l'intégration systématique des considérations de genre dans ses travaux. Lors d'un atelier organisé en Uruguay en février 2000, la méthodologie a servi à l'élaboration d'un cadre de rendement visant à suivre le processus d'intégration systématique. Les résultats préliminaires permettent de voir si les considérations relatives aux sexospécificités sont intégrées ou non dans les projets de l'IP UDB et, si c'est le cas, comment elles le sont. Le troisième exemple montre comment la méthodologie a été employée pour une **évaluation** externe *ex post* du Secrétariat du Réseau international de forêts modèles (SRIFM) en novembre 1999. L'accent a alors été mis sur l'évaluation de l'importance des partenariats et du renforcement des capacités, plutôt que sur la mesure du rendement réel des forêts modèles. Grâce à la cartographie des incidences, il a été possible d'établir que le SRIFM a joué un rôle important dans la création de forêts modèles et que cet appui a été crucial dans la production des incidences recherchées. Le SRIFM a également été en mesure de préciser ses contributions propres.

RAPPORT ANNUEL SUR LES CONSTATATIONS DES ÉVALUATIONS 2001

Table des matières

SOMMAIRE i

INTRODUCTION 1

SECTION I : LEÇONS TIRÉES DES RAPPORTS D'ÉVALUATION 4

Renforcement de capacités 4
Influence de la recherche sur les politiques 8
Utilisation des résultats de la recherche 14

SECTION II : FONDEMENTS DE L'APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL 18

Analyse du contenu des RFP 18
Plans d'évaluation des initiatives de programme (IP) de 2000 à 2003-2004 26

SECTION III : CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : COMMENT EST-ELLE APPLIQUÉE? 29

Planification : un exemple venant de la BAIF 30
Suivi : intégration systématique de la problématique hommes-femmes dans l'IP UDB 31
Évaluation *ex post* : l'exemple du SRIFM 33

ANNEXE

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation d'avril 2000 à mars 2001 30

Tous les documents mentionnés dans le présent rapport sont consultables à la bibliothèque du CRDI.

INTRODUCTION

Le présent rapport annonce une nouvelle étape de l'évolution du système d'évaluation institutionnelle du CRDI. Depuis 1994, la Section de l'évaluation examine les extrants annuels des évaluations et, par le biais du Rapport annuel sur l'évaluation, souligne les principaux événements et constatations à l'intention du personnel, de la haute direction et du Conseil des gouverneurs. Une telle documentation du rendement du Centre pose un défi pour le système d'évaluation décentralisé et axé sur l'apprentissage et l'utilisation. Le défi se pose en raison des tensions qui découlent, d'une part, de l'exécution d'études qui répondent directement aux besoins d'apprentissage de projets particuliers au sein d'un portefeuille de programmes diversifiés et, d'autre part, du besoin de normaliser certaines constatations dans l'ensemble des études afin de permettre le regroupement de l'apprentissage et des rapports au niveau institutionnel. L'équilibre entre l'apprentissage et la reddition de comptes, ainsi qu'entre l'appropriation et la conformité, est précaire et il faut le maintenir de façon consciencieuse afin de préserver la pensée évaluative et l'apprentissage à tous les échelons de l'organisation. Non seulement s'agit-il d'un aspect fondamental de la démarche en matière de programme du CRDI, mais il fait aussi de l'évaluation un outil de gestion plus efficace et plus efficient.

Au cours des 7 dernières années, au moyen des évaluations stratégiques, des examens externes, du Rapport annuel sur l'évaluation et d'autres mécanismes, le Centre a réussi à gérer cet équilibre. Le système peut maintenant accéder à un niveau supérieur d'intégration. Depuis la mise en oeuvre du Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005, la haute direction a dégagé les aspects dans lesquels le Cadre assurera le suivi du rendement à l'échelle institutionnelle. Le Cadre a permis de commencer à définir de façon systématique ces aspects du rendement et à adapter les mécanismes de rapport afin de rehausser la production et l'utilisation de l'information sur les résultats institutionnels, dans les processus et les activités de prise de décision et de production de rapports du Centre.

Le CGSP détermine les aspects du rendement qui ont trait aux résultats obtenus par la recherche au service du développement qu'appuie le Centre ainsi qu'aux modes de prestation employés par le CRDI pour soutenir cette recherche. Les rapports sur le rendement institutionnel porteront sur les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats visés pour chaque aspect du rendement. Les résultats précis prévus pour chaque aspect, ainsi que les stratégies employées pour promouvoir ces résultats, établissent le cadre de rapport sur le rendement du Centre dans son ensemble.

Le rôle et le contenu du présent rapport pourraient être modifiés suivant la mise en oeuvre de la production de rapports sur les résultats en regard du CGSP. Le rapport de cette année, intitulé

Rapport annuel sur les constatations des évaluations, signale ce changement imminent. Comme par les années passées, le rapport passe en revue des constatations choisies, qui sont tirées des évaluations menées au cours des douze derniers mois. Suivant la venue à échéance du premier cycle triennal de financement des initiatives de programme, un grand nombre d'évaluations *ex post* ont été commandées en fin de cycle et certaines n'ont pas été terminées à temps pour être comprises dans le présent rapport. Quinze rapports nous sont parvenus à temps et constituent le fondement de l'analyse présentée. Vingt-deux autres rapports ont été acheminés après le 1er mars et seront examinés aux fins d'inclusion dans les rapports futurs ou seront utilisés dans les travaux d'évaluation stratégique l'année prochaine. Du fait du grand nombre de rapports d'évaluation présentés, il sera intéressant d'observer comment les IP, les secrétariats et les projets institutionnels tirent les leçons des évaluations et les appliquent. Une option consisterait à inclure le contenu des études d'évaluation dans les rapports annuels des IP afin de faire connaître l'information et les connaissances à d'autres personnes, y compris aux membres de la haute direction. Les rapports futurs tiendront compte des nouvelles mesures de suivi du rendement institutionnel, ainsi que des évaluations au niveau des projets et des programmes.

La section I présente des constatations provenant de 15 évaluations en prêtant une attention particulière au renforcement des capacités, à l'influence de la recherche sur les politiques et à l'utilisation des résultats de la recherche. L'une des principales leçons mise en lumière dans cette section est la valeur potentielle qui ressort d'une meilleure compréhension des processus par lesquels la recherche exerce une influence sur les politiques et de la façon d'accroître cette influence. On y suggère de commencer par la détermination des différents genres d'influence sur les politiques.

Une autre leçon à tirer de l'expérience, qui est présentée dans ces rapports, a trait à l'importance, en ce qui concerne le renforcement des capacités, l'influence exercée sur les politiques et l'utilisation des résultats de la recherche, d'assurer la participation des utilisateurs et des bénéficiaires de la recherche au début du processus de recherche, c'est-à-dire à l'étape de la conception. La section II, qui fait écho à ce thème, porte principalement sur une étude qui explore l'utilité actuelle et potentielle des rapports de fin de projet (RFP) dans l'optique de l'apprentissage institutionnel. Il y est également question du suivi des projets, une préoccupation constante en matière de prestation de programmes, déjà présente dans les rapports d'évaluation du début des années 1990. Cette question est importante parce que plusieurs évaluations indiquent que le mode de suivi du CRDI, de nature collégiale, est une caractéristique fondamentale de la valeur que les bénéficiaires accordent au soutien du CRDI. La section III présente certains exemples d'application de la cartographie des incidences dans différents contextes, aux fins de la planification, du suivi et de l'évaluation. Cet outil, élaboré par le CRDI, a été adopté avec un certain enthousiasme au Centre et à l'extérieur, car il permet de résoudre certaines des difficultés auxquelles font face les organismes de développement quand ils essaient

de trouver des moyens efficaces de rendre compte des résultats de leurs efforts. Le CRDI continue de tester et d'affiner cette méthode avec des partenaires internes et extérieurs.

La plupart des constatations présentées dans le rapport ne sont pas nouvelles. Plusieurs correspondent à des thèmes qui reviennent sans cesse dans les évaluations du soutien accordé par le CRDI à la recherche pour le développement. Cela laisse entendre qu'il faut continuer de déployer des efforts pour apprendre comment accroître l'efficacité du renforcement des capacités et mieux favoriser l'utilisation de la recherche. La décision de produire des rapports sur les résultats obtenus au niveau institutionnel est le tremplin qu'il faut pour accorder un regain d'attention à ces questions récurrentes.

SECTION I - LEÇONS TIRÉES DES RAPPORTS D'ÉVALUATION

Leçons tirées de l'expérience : renforcement des capacités, influence exercée sur les politiques et utilisation des résultats

La Section de l'évaluation a reçu 15 rapports d'évaluation durant la période allant d'avril 2000 à mars 2001. Ces rapports comprennent des examens et des évaluations de projets et de programmes dans les trois domaines de programme du Centre : Équité sociale et économique (ESE), Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN) et Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D). Les rapports portent sur tout un éventail de sujets d'évaluation pour répondre à certains besoins en matière de programme, mais la présente section les scrute du point de vue des trois grandes priorités d'apprentissage du Centre : 1) le renforcement des capacités, 2) l'influence de la recherche sur les politiques et 3) l'utilisation des résultats de la recherche. On ne procédera pas ici à un examen exhaustif des rapports d'évaluation présentés à la Section de l'évaluation, mais plutôt à une synthèse sélective des leçons qui découlent des constatations et des expériences documentées dans les rapports.

1. Renforcement des capacités

Trois rapports ont été analysés afin de relever ce qui s'en dégage au sujet du renforcement des capacités, aux niveaux à la fois individuel et institutionnel. Chacun porte sur des projets ou des programmes très différents, qui appliquent des démarches variées de renforcement des capacités. Néanmoins, une même leçon peut en être tirée, à savoir que **« l'apprentissage par la pratique » est une démarche efficace pour le renforcement des capacités.**

Renforcement des capacités de recherche en Ukraine : l'expérience du CRDI dans le cadre du projet DGEU (phase 1)[1]

Le Bureau pour les initiatives en Europe centrale et de l'Est (BIECE) a été établi en 1993 afin d'élaborer et de gérer un projet subventionné par l'ACDI en Europe centrale et de l'Est, et dont le CRDI est l'organisme d'exécution. Le BIECE réunit savoir-faire technique, gestion de projet, réseautage et services de soutien pour trouver des solutions novatrices aux problèmes de la

[1] *Enhancing Research Capacity in Ukraine: The Experience of IDRC in Environmental Management Development in Ukraine (EMDU) as Applied to the Rehabilitation of the Dnieper River, A Case Study,* par Jean-H Guilmette et Igor Iskra, 2000.

région, conjointement avec ses partenaires d'Europe centrale et de l'Est ainsi que d'autres régions du monde[2].

Le rapport a été rédigé afin de présenter le projet à un atelier international tenu à Berne (en Suisse) en septembre 2000. La méthode employée a consisté à recueillir des données dans le cadre d'entrevues non structurées ainsi qu'à analyser des documents internes. Le regroupement systématique de données tirées de documents internes, par le biais du suivi, de l'analyse et de la production de rapports à l'interne, a procuré une bonne partie de l'information utilisée.

S'appuyant sur les 30 ans d'existence du Centre et sur sa conception du renforcement des capacités, le BIECE vise à renforcer la capacité des gestionnaires et des scientifiques de l'environnement ainsi que des institutions de recherche d'Ukraine au moyen du Projet Développement de la gestion de l'environnement en Ukraine (DGEU). Le BIECE a géré la première phase de ce projet de 4,6 M$CAD pour le compte de l'ACDI. Le BIECE a pour sa part surtout concentré son attention sur le processus de renforcement des capacités de recherche et de gestion en mettant l'accent sur la méthode dite « dictée par la demande » du CRDI.

Selon le rapport, le BIECE a été en mesure : 1) d'établir des relations fondées sur la confiance, 2) d'encourager la transparence dans le processus de recherche, 3) de faire appel au talent local et 4) de renforcer les institutions locales afin qu'elles puissent par la suite fonctionner sans son aide. Ce faisant, le BIECE a été en mesure d'atteindre son objectif, soit contribuer au renforcement des capacités de recherche sur l'environnement en Ukraine, et aussi de produire des données et d'appliquer des méthodes aux fins de la surveillance et de la gestion de la qualité de l'eau.

Le rapport met en lumière plusieurs résultats immédiats qui découlent des activités de recherche du projet. On en trouvera des exemples dans l'encadré 1 ci-dessous.

[2]Ces renseignements sont consultables à http://www.idrc.ca/oceei/main_e.cfm

Encadré 1 - Exemples d'application de la recherche, projet DGEU

- Des données sur l'état du fleuve Dniepr ont été obtenues et organisées, et un réseau de scientifiques et de gestionnaires fournissent maintenant des données en direct pour les besoins de la gestion du fleuve Dniepr.
- Le *Verhovna Rada* (le Parlement) a approuvé un programme national de remise en état du fleuve Dniepr et d'amélioration de la qualité de l'eau. La majorité des participants sont d'avis que l'un des plus importants résultats de l'expérience de collaboration menée dans le cadre du projet DGEU a été l'élaboration et la mise en oeuvre de cette politique.
- Les concepts de vérification environnementale et de production non polluante ont été adoptés et mis en application. Un groupe de scientifiques ukrainiens a formé un consortium afin d'offrir ces vérifications à l'échelle nationale.

Du fait du **processus** de renforcement des capacités dans le cadre du PDGEU, les scientifiques et les gestionnaires ukrainiens sont plus confiants et « reconnaissent qu'ils font partie de l'élite scientifique mondiale, et croient maintenant que leurs opinions sont respectées et qu'ils peuvent exercer une influence sur les politiques » [traduction] (p. 15). L'encadré 2 donne quelques exemples de résultats issus du processus de renforcement des capacités.

Encadré 2 - Exemples de renforcement des capacités, projet DGEU

- Le projet DGEU a permis à des gestionnaires et à de nombreux scientifiques d'envisager leurs problèmes dans une perspective plus générale et de travailler en équipe, surtout pour régler certains problèmes cruciaux.
- Les institutions bénéficiaires ont appris à mener des recherches reconnues sur le plan international, à préparer et présenter des propositions, et à rédiger des rapports.
- Les conseils pratiques et l'encadrement, au cas par cas, par le personnel du CRDI ont constitué un outil de formation plus valable que des séminaires de formation dans le cadre desquels des cours magistraux sont donnés aux dirigeants des instituts de recherche.

Renforcement des capacités dans le cadre de l'IP MIMAP[3]

L'initiative de programme (IP) Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP) vise à aider les pays en développement à formuler des politiques et des programmes afin d'atteindre les objectifs de stabilisation économique et d'ajustement structurel, tout en réduisant la pauvreté ainsi que les répercussions sur les groupes vulnérables. Le rapport examine plusieurs des activités de l'IP MIMAP, y compris ses stratégies de renforcement des capacités.

L'IP MIMAP applique plusieurs stratégies différentes afin d'accroître la capacité de recherche économique des pays en développement. L'une d'elles consiste à choisir de façon systématique les pays où entreprendre un projet, puisque la diffusion et le renforcement des capacités « sont largement fonction de la capacité institutionnelle [existante] et de la réceptivité des décideurs d'un pays donné » [traduction] (p. 3). Une autre stratégie consiste à fournir aux chercheurs une expérience de modélisation « pratique », combinée à des cours et programmes de formation de courte durée, qui sont donnés par des experts-conseils internationaux. Et autre stratégie s'appuie sur l'expérience de recherche. Ainsi, « des chercheurs locaux ont entrepris des travaux novateurs sur l'élaboration de modèles d'équilibre général calculable (EGC). Ces compétences ont été acquises dans le cadre du processus " d'apprentissage par la pratique " » [traduction] (p. 9).

On a souligné la capacité de l'IP MIMAP de choisir des pays d'accueil viables. Toutefois, dans certains cas, « le choix des institutions d'accueil par le programme n'a pas toujours été aussi heureux » [traduction] (p. 17). Compte tenu de la complexité et de la relative difficulté du travail portant sur les méthodes de modélisation économique, les auteurs du rapport recommandent que l'IP MIMAP explore des stratégies visant à choisir et à appuyer systématiquement des institutions d'accueil ayant déjà la capacité et les ressources potentielles pour répondre aux objectifs du programme : « Les particuliers ne peuvent être très efficaces seuls, sans un appui institutionnel ferme et convenable » [traduction] (p. 18). Dans le rapport, on suggère également que l'IP MIMAP se serve de projets « parvenus à maturité » ou de ceux dans le cadre desquels la modélisation de première génération est terminée pour encadrer les « nouveaux » projets. De cette façon, les chercheurs pourraient échanger sur leurs expériences au sein des réseaux existants et offrir davantage d'expérience « pratique » aux institutions du Sud, ce qui leur permettrait d'accroître leurs capacités.

Une seconde question soulevée est la nécessité d'effectuer un examen périodique des modules de formation « pour qu'ils répondent à l'évolution des exigences du Programme » [traduction] (p. 10). De plus, cela permettrait à l'IP MIMAP de mettre davantage l'accent sur l'intégration

---

[3] *Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Program Initiative Review of Experience: Directions for the Future*, par Vijay S. Vyas, octobre 2000.

d'autres disciplines au programme, au lieu de continuer à se concentrer sur l'économie « à l'exclusion des autres sciences sociales » [traduction] (p .10). Une troisième question importante a trait à l'écart entre les compétences des chargés de projet et celles des stagiaires. Le rapport souligne également le besoin pour les chargés de projet de suivre périodiquement des cours de perfectionnement, ainsi que la nécessité pour le personnel de soutien de recevoir une formation plus systématique afin de pouvoir « être en mesure d'offrir un appui intellectuel au chargé de projet » [traduction] (p. 11).

Ces deux rapports donnent de solides preuves du fait que l'expérience pratique en recherche et en gestion de la recherche apporte une contribution valable à l'accroissement des connaissances et au perfectionnement des compétences. La façon dont « l'apprentissage par la pratique » facilite le renforcement des capacités dans le processus de recherche est également illustrée dans une évaluation commandée par l'initiative de programme Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ)[4]. L'évaluation analyse les progrès réalisés par l'IP dans l'emploi de méthodes transdisciplinaires et participatives pour la programmation de ses activités et dans l'exécution des projets qu'elle appuie et l'obtention d'incidences (voir l'encadré 3).

Encadré 3 - « L'apprentissage par la pratique » : un exemple de l'Équateur

« Il était évident dès le tout début de cette réunion que l'équipe de FUNSAD avait beaucoup réfléchi et énormément travaillé pour préparer la visite d'évaluation, et avait l'intention de se servir de l'évaluation pour son propre apprentissage et pour l'élaboration du projet. L'ouverture que les membres de l'équipe ont manifestée envers l'analyse des sujets de recherche [...] et leur volonté de s'attaquer à des aspects ambitieux touchant à leur réflexion en cours, à leur analyse de l'évaluation du projet jusque-là, et plus particulièrement à leur compréhension des moyens à prendre pour appuyer les étapes ultérieures de la recherche, tout cela a contribué à établir une relation de travail dans le cadre de l'évaluation qui a été à la fois collégiale, constructive, franche et axée sur la pratique. » [Traduction] (p. 25)

2. Influence de la recherche sur les politiques

L'examen de cinq rapports qui analysent l'influence sur les politiques de projets appuyés par le CRDI révèle plusieurs facteurs qui ont favorisé ou entravé l'influence de la recherche sur les

[4] *Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspect of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative*, préparé par Michael Bopp, Ph. D., février 2001.

politiques. Les rapports d'évaluation dégagent également les mécanismes ou les démarches de soutien qui ont plus ou moins permis d'exercer une influence sur les politiques. Deux stratégies ont donné des résultats relativement bons : 1) le renforcement de la capacité d'analyse des politiques des chercheurs et 2) le resserrement des liens entre les chercheurs et les décideurs par le réseautage et d'autres formes de communication et de collaboration.

Deux des trois rapports, l'évaluation du projet Examen des problèmes liés à la mise en oeuvre de l'Accord général sur l'échange de services (GATS) en Afrique et l'évaluation du Réseau de recherche sur les politiques sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC), laissent entendre que la « cartographie » industrielle ou sectorielle est une étape très importante de l'analyse des politiques. En « cartographiant » l'industrie ou le secteur, les participants au projet ont été en mesure de recueillir des données de base sur la contribution des services dans le secteur ou l'industrie et sur le cadre de réglementation. Ce faisant, les participants ont été en mesure de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les politiques, ainsi que les forces et les faiblesses relevées dans le domaine à l'étude. Pour de nombreux pays, cette recherche a comblé les lacunes, là où l'information était inaccessible ou inexistante. Le troisième rapport examiné dans la présente section, le rapport d'évaluation des activités d'EQUINET, a conclu qu'une première étape importante de l'influence sur les politiques réside dans l'exploration de la nature de la conception des politiques et l'analyse de la façon dont les politiques sont formulées et mises en oeuvre à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale.

Les deux derniers rapports abordés dans la section, le rapport final d'évaluation de la phase III du Programme de développement municipal (PDM) en Afrique orientale et australe[5] et le rapport sur la phase II du Réseau centraméricain de recherche sur les plantes médicinales (TRAMIL) - Red Centroamericana de Plantas Medicinales[6], viennent appuyer les données probantes que contient le rapport sur le RRPS/AOC, à savoir que les réseaux et la collaboration entre les chercheurs et le gouvernement peuvent constituer des mécanismes permettant de faciliter les liens entre les chercheurs et les décideurs et de faire en sorte que les premiers soient en mesure d'influencer les politiques. Des exemples tirés de l'évaluation du TRAMIL et de celle du PDM sont présentés plus loin et montrent les résultats positifs de tels liens.

[5] *The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme: Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000) Programme*, par Bamidele Olowu, 28 février 2001.

[6] *TRAMIL-Red Centroamericana de Plantas Medicinales (Fase II)*, préparé par Sonia Lagos-Witte, M. Sc., Ph. D., 30 septembre 1999.

Tel qu'il est illustré dans le rapport d'évaluation de l'IP MIMAP (préparé en 2000), les liens qui s'établissent entre les chercheurs et les décideurs dans le cadre des comités consultatifs des projets (CCP) peuvent également faciliter la **diffusion des constatations**. La majorité des projets MIMAP sont dotés d'un CCP national, qui comprend des représentants du gouvernement ainsi que quelques « universitaires réputés » [traduction] (p. 13). Le CCP est perçu comme un « mécanisme institutionnel permettant d'atteindre les décideurs et d'autres publics pertinents » [traduction] (p. 13).

Ces rapports mettent en lumière les façons dont la recherche peut influencer les politiques tout en reconnaissant également la nécessité d'intensifier la recherche dans ce domaine.

Projet Examen des problèmes liés à la mise en oeuvre de l'Accord général sur l'échange de services (GATS) en Afrique[7]

Le projet Examen des problèmes liés à la mise en oeuvre de l'Accord général sur l'échange de services (GATS) en Afrique a été lancé en avril 1992 à la suite d'un séminaire sur les services en Afrique dans le contexte des négociations du Cycle d'Uruguay. Sur une période de huit ans, le CRDI a accordé des subventions totalisant 872 080 $CAD pour l'étude du secteur des services dans certains pays d'Afrique orientale, occidentale et australe. En tout, 18 pays y ont participé au cours des trois phases du projet.

Le rapport constate que la plus importante réussite dans le cadre de ce programme a été la cartographie de l'industrie, qui a permis aux participants « de comprendre les industries du secteur des services, tous ceux qui participent au processus ayant appris beaucoup à ce sujet » [traduction] (p. 8). Toutefois, l'évaluation a mis en lumière un certain nombre d'obstacles ou de contraintes empêchant d'exercer une influence sur les politiques. Il y a tout d'abord **le fait de ne pas se pencher sur la gouvernance dans les projets axés sur les politiques** : « les difficultés dans les industries du secteur des services [...] ne sont pas tant liées au commerce international qu'à la gouvernance » [traduction] (p. 10). Comme il en a été question dans le rapport ***Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop***[8], une gouvernance efficace permet au gouvernement, à la société civile et au secteur privé de participer à tous les aspects du développement politique, économique et social. Le rapport d'évaluation du GATS laisse

[7] *Africa and the General Agreement on Trade in Services (GATS) Project: Final Evaluation*, Stephen L. Harris, Ph. D., et professeur Olu Ajakaiye, 12 octobre 2000.

[8] *Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop*, préparé par Fred Carden, Stephen Baranyi, Terry Smutylo et Jean H Guilmette, 8 avril 1999.

entendre que dans de nombreux pays participants, le contexte politique n'est toujours pas propice à un processus intégré ou transparent de développement à la fois politique, économique et social. Il y a aussi **le manque de capacités d'analyse des politiques** : « Nous devons aider les pays à comprendre les liens qui existent entre les politiques [au même titre que ceux qui existent entre] l'infrastructure routière et la mise en valeur des installations portuaires » [traduction] (p. 18). Ce manque de capacités d'analyse pourrait être abordé de plusieurs façons, y compris en mettant l'accent davantage sur les capacités d'analyse des politiques et la diffusion de la recherche dans les milieux chargés de la conception des politiques aux niveaux national et infrarégional.

Le rapport se termine sur trois recommandations susceptibles d'aider le projet à exercer une influence sur les politiques : 1) exécuter d'autres recherches pour trouver des façons d'atténuer la méfiance entre les concepteurs des politiques et les décideurs, 2) réduire le champ de la recherche puisque « il est très évident que les pays d'Afrique subsaharienne n'ont pas la capacité nécessaire pour composer avec le programme de l'OMC, avec les initiatives d'intégration régionale, ainsi qu'avec les questions liées à la réforme et à la gouvernance sur le plan intérieur » [traduction] (p. 27); et 3) réduire le nombre de pays participant au programme de renforcement des capacités, c'est-à-dire n'inclure que ceux dont on pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'ils progressent.

Réseau de recherche sur les politiques sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC)[9]

L'objectif principal du Réseau de recherche sur les politiques sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC) était de promouvoir la recherche appliquée visant à mieux comprendre les problèmes associés au développement social en adoptant une démarche intégrée à l'égard des politiques sociales, dans le but d'appuyer la prise de décisions plus éclairées par les politiciens et les planificateurs. Le projet, doté de 573 455 $CAD, a permis d'établir un réseau régional multidisciplinaire sur la recherche en politiques sociales auquel ont participé huit pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. L'évaluation visait les trois objectifs suivants : 1) établir la pertinence de la recherche et 2) l'efficacité des partenariats, et 3) déterminer s'il y a eu renforcement des compétences individuelles et institutionnelles.

En ce qui concerne la pertinence de la recherche, l'étude a montré que le réseau était fort pertinent pour les gouvernements nationaux de la région. Les trois facteurs suivants ont entre autres favorisé cette pertinence :

[9] *Rapport d'Évaluation du Réseau de Recherche sur les Politiques Sociales en Afrique de l'Ouest et du Centre (RRPS/AOC)*, par Bé-Rammaj Miaro-II, 14 juillet 2000.

- la constitution d'équipes de recherche nationales au sein du réseau, qui comprenaient des hauts fonctionnaires, des spécialistes sectoriels ainsi que des chercheurs;
- l'élaboration des plans et des priorités de recherche au sein de tribunes nationales;
- la démarche globale et multidisciplinaire en matière de recherche.

Au chapitre des partenariats, le rapport a permis de constater que la **participation des gouvernements** et la **réputation et les attaches professionnelles des chercheurs** sont deux facteurs qui ont contribué à renforcer les liens entre les chercheurs et les décideurs. En ce qui concerne la participation des gouvernements, un important mécanisme a été l'élaboration des plans et des priorités de recherche par les équipes de recherche nationales, qui comprenaient des hauts fonctionnaires ainsi que des spécialistes sectoriels. Cela a permis d'assurer la pertinence de la recherche pour les décideurs. Chaque équipe de recherche nationale était également rattachée à un ministère précis.

Là où le réseau a été le plus influent, c'est dans l'établissement de liens solides entre les organismes pertinents; le leadership a joué un rôle clé à cet égard. Au Cameroun, par exemple, l'institution coordonnatrice de la recherche était la Faculté de médecine de l'Université de Yaoundé, sous la direction du doyen de la Faculté de médecine, qui, en raison de son poste à l'université, entretenait des liens tant avec le ministère de l'Enseignement supérieur qu'avec le ministère de la Santé. L'équipe de recherche relevait du ministère des Affaires sociales. En raison des liens entre ces établissements, l'équipe de recherche a été en mesure de consolider ses liens avec les décideurs compétents.

La participation au réseau – de nouveau, l'apprentissage par la pratique – des chercheurs et des décideurs a institué un mécanisme de renforcement des capacités fondé sur la formation et le travail d'équipe. Selon le rapport, « 91 % des chercheurs [100 % dans trois pays] répondent que l'expérience de travail au sein du réseau leur donne de l'assurance vis-à-vis d'autres partenaires, notamment les décideurs [...] » [traduction] (p. 38).

Rapport d'évaluation des activités d'EQUINET[10]

Le Réseau régional sur l'équité en santé en Afrique australe, EQUINET, a émané de la réunion sur l'équité en santé en Afrique australe tenue en 1997. Ce réseau comprend des organismes de recherche, de la société civile et du secteur de la santé qui cherchent à exercer une influence sur

[10] *Evaluation Report on Equinet Activities*, Christina Laurell, Ph. D., Universidad de México, septembre 2000.

les politiques de santé en Afrique australe. Le but visé par EQUINET est de constituer des alliances susceptibles de mener à des politiques positives en matière de santé, aux niveaux à la fois local et régional. Le rapport d'évaluation porte sur le potentiel d'EQUINET à cet égard et met de l'avant des orientations pour l'avenir.

Bien que le rapport fasse un bilan positif du travail d'EQUINET au cours des 18 premiers mois, certains aspects suscitent des inquiétudes relativement à la possibilité qu'EQUINET exerce une influence sur les politiques : 1) les membres actuels sont surchargés de travail, ce qui pourrait nuire à la survie du projet 2) le noyau d'EQUINET est incapable d'accroître ses activités de recherche et 3) une première étape importante danss l'atteinte des objectifs consiste à explorer la nature de la conception des politiques et à examiner comment elles sont formulées et mises en oeuvre aux niveaux local, régional, national et international. Le rapport d'évaluation comprend des recommandations pour aborder chacun de ces aspects.

Leçons tirées de l'expérience

Les trois rapports mettent en lumière les facteurs qui facilitent et qui restreignent l'influence de la recherche sur les politiques. Les réseaux de recherche comprenant des chercheurs et des représentants du gouvernement, les ateliers et les séminaires semblent tous faciliter l'établissement de liens entre les chercheurs et les décideurs. Dans les encadrés 4 et 5, on trouvera deux autres exemples de la valeur de l'établissement de liens entre les chercheurs et le gouvernement.

Ces évaluations *laissent entendre* qu'une influence a été exercée sur les politiques, mais ne donnent pas de preuve tangible d'une telle influence ou de modifications de politiques qui seraient attribuables à la recherche. Comme l'indiquent les rapports, pour que le Centre comprenne mieux ce qu'est « l'influence sur les politiques », une

Encadré 4 - Facilitation des capacités de recherche en gestion municipale : un exemple de l'Afrique

« L'objectif global du programme de recherche sur les politiques dans le cadre du PDM est de créer un contexte favorable à la décentralisation démocratique intégrale par les gouvernements nationaux et à la prestation efficace de services dans les municipalités. Le programme atteint ces objectifs en appuyant la recherche sur des sujets précis, qui font ensuite l'objet d'ateliers auxquels participent des intervenants clés [...] Plusieurs avantages découlent de cette façon de faire. Tout d'abord, le PDM contribue non seulement à créer des connaissances sur des aspects cruciaux de la gestion municipale, mais aide également à renforcer les capacités d'exécution de ce genre de recherche [...] Un second avantage est l'interaction directe et étroite entre les chercheurs et les décideurs » [traduction] (The Eastern and Southern Africa Municipal Development Programme : Final Evaluation Report of Phase III (1998-2000) Programme : pp. 25-26)

première étape pourrait consister à « cartographier » ou à catégoriser les différents types d'influence exercée sur les politiques qui ont été obesrvés jusqu'à présent. Cela permettrait d'avoir une compréhension plus explicite et plus concrète de ce qu'on entend par l'« influence sur les politiques » et de la façon dont elle se produit, de manière à mieux réaliser les objectifs en matière d'utilisation de la recherche.

Au cours des 18 prochains mois, la Section de l'évaluation explorera cette question plus en

Encadré 5 - Collaboration entre les chercheurs et les gouvernements régionaux en Amérique centrale

L'un des objectifs spécifiques de TRAMIL est d'accroître et de consolider la collaboration avec les ministères de la Santé dans la région en ce qui concerne l'utilisation des plantes médicinales dans les programmes et les politiques de santé des gouvernements. Les ministères de la Santé, en raison des activités du projet, sont beaucoup plus réceptifs à l'utilisation des plantes médicinales et de leurs applications dans le secteur des soins de santé primaires. Deux réunions régionales ont été organisées avec la participation des ministères de la Santé et des universités nationales de l'Amérique centrale et des Caraïbes, processus qui a donné lieu à la recommandation d'adopter les plantes médicinales de TRAMIL dans les programmes de soins de santé primaires de la région. *« Le ministère de la Santé du Panama fait partie du réseau TRAMIL et participe activement à la diffusion des résultats du projet. »* [traduction] *(p. 36)* (TRAMIL-Red Centroamericana de Plantas Medicinales, Fase II)

profondeur, en entreprenant une évaluation stratégique de l'influence sur les politiques. Dans le cadre de cette évaluation, on examinera les documents du Centre à ce sujet et on en arrivera à une compréhension initiale 1) de ce qu'est « l'influence sur les politiques » eu égard à l'expérience du CRDI, 2) de l'éventail des moyens par lesquels la recherche subventionnée par le CRDI a influencé les politiques et 3) des facteurs et conditions qui ont facilité ou entravé l'exercice d'une telle influence. D'autres activités du Centre examinent l'interface recherche-politiques, notamment une série d'ateliers et les plans d'évaluation actuels et prévus des IP. Cette activité leur est complémentaire tout en en tirant parti.

3. Utilisation des résultats de la recherche

On a examiné le degré d'efficacité avec lequel l'utilisation des résultats de la recherche peut être facilité dans les projets appuyés par le CRDI dans deux rapports d'évaluation : 1) *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects* et 2) *Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS).*

La principale leçon tirée de ces deux rapports est qu'il faut **planifier l'utilisation** des résultats de la recherche à l'étape de la conception du projet. Bien que la planification en tant que telle ne soit pas une garantie de l'utilisation des résultats de la recherche, elle en accroît la possibilité et multiplie les occasions d'application utile des résultats aux problèmes de développement. Les deux rapports mettent également en lumière le besoin de collaborer étroitement avec les utilisateurs et les bénéficiaires, y compris le secteur privé ou milieu des affaires, à la conception du projet. Cela pourrait se révéler un incitatif valable pour prêter une attention accrue, au moment de la conception du projet, à ce qu'il adviendra des résultats de la recherche.

Examen de 33 projets du CRDI axés sur les technologies[11]

Ce rapport d'évaluation examine 33 projets menés à bien dans 21 pays et portant sur un vaste éventail de technologies et de secteurs industriels. Bien que le CRDI n'appuie plus ce genre de développement technologique, les leçons tirées de l'utilisation des résultats de la recherche peuvent être utiles car la question de l'utilisation demeure à l'avant-plan des préoccupations du CRDI.

L'évaluation globale de ces projets indique que le CRDI a réussi, par ses efforts passés, *« à financer et à gérer des initiatives heureuses ayant eu des répercussions d'une grande portée en matière de développement »* [traduction] (p. i). Treize projets y sont cernés comme étant « à potentiel élevé », c.-à-d. qu'il y a de grandes possibilités que les technologies soient utilisées grâce à la commercialisation ou à une diffusion ultérieure. Dix autres projets sont considérés comme présentant un « potentiel moyen », et les dix derniers, un « potentiel faible ».

Le rapport met l'accent sur la participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès le début, car c'est un important facteur qui contribue à la réussite du projet. Les projets qui ont connu le plus de succès ont mis en lumière le fait que la recherche doit être dictée par la demande et doit se faire avec la participation active des utilisateurs et des bénéficiaires : « *l'utilisation et la commercialisation des résultats ont eu lieu dans les projets intégrés, bien gérés et auxquels ont participé dès le début les utilisateurs et les bénéficiaires de même que les diffuseurs éventuels des résultats (y compris l'industrie et le gouvernement)* ». [traduction] (p. 17)

[11] *Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects*, par John Holub, Technology Services Group Inc., 2000.

Encadré 6 - Utilisateurs et bénéficiaires

« Dans les projets auxquels l'industrie, de puissants agents de prestation, le gouvernement ou ses organismes ont participé à titre de parrains, de collaborateurs ou d'agents de prestation, les avantages et les effets en matière de développement ont été beaucoup plus importants et les résultats, plus largement diffusés et adoptés, plus de personnes ont été formées, et des résultats et des produits plus acceptables en ont découlé; des emplois ont été créés et offerts, surtout aux femmes; l'état de l'environnement s'est amélioré; les produits finals ont été plus perfectionnés et moins coûteux; les utilisateurs ont touché un revenu accru; et de nouvelles politiques et de nouveaux programmes gouvernementaux ont été créés qui, dans certains cas, ont touché la santé et la sécurité publiques et l'environnement. » [traduction] **(Survey, Review and Assessment of 33 Completed Technology-Based IDRC Projects, p. 18)**

Le rapport souligne le fait que l'utilisation de la recherche qui s'accompagne de résultats positifs rend davantage possible l'exercice d'une influence sur les politiques locales, régionales et nationales et donne deux exemples où cela a été le cas. :

- projet Moustiquaires imprégnées (nº 92-1052) au Bénin : *« le projet a contribué à l'émergence d'un programme national au sein du ministère de la Santé »* [traduction] (p. 21);
- projet Huiles végétales non alimentaires (nº 91-1029) au Burkina Faso : *« le projet a permis de façon générale d'améliorer les conditions et d'accroître la production des groupes de villageoises qui participent à l'industrie des huiles »* [traduction] (p. 21).

Le rapport avance toutefois que, sans des incitatifs pour assurer la participation au projet du milieu des affaires, de l'industrie ou du gouvernement, il pourrait n'y avoir qu'une diffusion et un rayonnement réduits des résultats ou des technologies du projet. Compte tenu de cela, le CRDI doit se concentrer sur les incitatifs et sur le « ralliement » à l'étape de la conception des projets, pour que les projets subventionnés par le Centre contribuent véritablement à résoudre les problèmes de développement.

Institutionnalisation du système de promotion, de conception et d'évaluation de la technologie (TEDPS)[12]

Le système de promotion, de conception et d'évaluation de la technologie (TEDPS) qui a été mis en service à l'Université des Philippines à Los Banos (UPLB) avait pour objectif principal d'accroître l'utilisation de la recherche exécutée à l'université. Plus précisément, ce projet d'une durée d'un an a bénéficié d'une subvention de 61 249 $CAD pour évaluer les extrants de recherche, ou les technologies, de l'université afin d'en déterminer la pertinence sur les plans pratique, économique et environnemental. L'un des résultats attendus de l'utilisation du TEDPS était la sensibilisation des chercheurs aux préoccupations liées à la diffusion et à l'utilisation des résultats de la recherche et aussi à l'importance d'aborder ces préoccupations dès le début du processus de recherche.

Certains facteurs ont appuyé la mise en service et l'intégration du TEDPS au système universitaire, tandis que d'autres ont constitué des entraves. Les facteurs qui ont favorisé l'utilisation du TEDPS sont 1) la contribution qu'a faite le projet au suivi et à l'évaluation des activités en fournissant des critères de base à l'évaluation des technologies et 2) la facilitation du transfert de technologie. Les facteurs limitatifs comprennent le changement à la direction du projet, le manque d'appui des cadres supérieurs, le refus de certains chercheurs de diffuser leurs technologies ou résultats, et le fait que l'université n'est pas mandatée pour commercialiser les résultats de la recherche. En raison de ces limitations, ainsi que d'autres, le TEDPS n'a pas effectivement facilité l'utilisation de la recherche exécutée à l'université. De toute évidence, le mandat de l'organisme d'exécution est un élément essentiel.

Des modifications doivent être apportées pour que le système puisse atteindre l'objectif d'accroître l'utilisation de la recherche exécutée à l'université. Les participants au projet ont proposé *« d'encourager la participation accrue, davantage axée sur la demande, du secteur privé ou milieu des affaires à la recherche et au développement des technologies »* [traduction] (p. 30). Le fait d'accroître la participation du secteur privé ou milieu des affaires dès le début du projet peut entraîner une valeur ajoutée dans la conception de la technologie, ce qui peut par la suite inciter le secteur privé à faciliter la commercialisation de la technologie.

[12] *Evaluation of UPLB's Institutionalization of the Technology Evaluation, Development and Promotion System (TEDPS)*. Jaine C. Reyes et Ma. Lourdes C. Torno. Centre de gestion de la recherche, Université des Philippines à Los Banos, 28 février 1999.

Leçons tirées de l'expérience

Bien que différents facteurs aient facilité ou entravé l'utilisation des résultats de la recherche dans chacun de ces rapports, le principal élément commun qui en ressort est la **participation prévue** ou **l'inclusion des utilisateurs et des bénéficiaires de la recherche, y compris les secteurs public et privé, à l'étape de la conception du projet**. La participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès les toutes premières étapes de la recherche au service du développement n'est pas une leçon inédite, mais l'expérience démontre qu'elle ne se produit pas toujours. Il pourrait être avantageux d'examiner plus avant les conditions dans lesquelles se fait la participation des utilisateurs et des bénéficiaires, comment elle se fait et quels en sont les résultats. L'étude sur les rapports de fin de projet (RFP) (voir la **section II**) a permis d'établir que la participation des bénéficiaires ne s'est produite que dans 13 % seulement des 75 projets de l'échantillon. Un exemple des avantages pour la collectivité qui découlent de la participation des utilisateurs et des bénéficiaires au projet de recherche est donné dans l'encadré 7. Le rapport duquel est tiré cet exemple a montré que le projet de recherche, qui portait sur une démarche communautaire à l'égard de la gestion des ressources naturelles, était fort pertinent pour les agriculteurs et les collectivités concernés. Compte tenu de cette pertinence, la possibilité d'une utilisation dynamique des résultats de la recherche a été de beaucoup accrue.

Encadré 7 - Exemple des avantages découlant de la participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès les toutes premières étapes d'un projet de recherche

« Ce projet est fort pertinent et les nouvelles orientations de recherche ont déjà eu des répercussions importantes sur la collectivité qui vit à proximité du bassin hydrographique. Il n'a pas seulement permis de consolider les efforts de recherche à Bajo, mais il a aussi accru l'utilité de la recherche et son applicabilité aux collectivités agricoles. En même temps, la recherche effectuée à la station n'a pas été négligée, ce qui est essentiel pour tirer des avantages à long terme du programme national. On est d'avis que le projet est très pertinent parce qu'il aborde à la fois les problèmes à court et à long terme qui sont liés à la pérennité des ressources et à la productivité au Bhoutan. » **[traduction] (Mid-term Review: Wetland Production SystemsResearch Project, Bhoutan, octobre 1998)**

SECTION II - FONDEMENTS DE L'APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL

La présente section documente deux processus par lesquels les projets et les programmes contribuent à l'apprentissage institutionnel : les rapports de fin de projet (RFP) et les plans d'évaluation des initiatives de programme (IP) pour la période allant de 2000 à 2003-2004. L'analyse du contenu des RFP regroupe les apprentissages faits au niveau des projets et montre

comment les RFP peuvent mieux contribuer à l'apprentissage au sein de l'institution et des programmes. L'analyse cerne plusieurs lacunes dans la gestion des projets au CRDI, dont le suivi, et laisse entendre que les RFP contiennent des données qui pourraient appuyer une importante fonction d'apprentissage continu si elles étaient mieux exploitées. Les plans d'évaluation des IP précisent les besoins d'apprentissage anticipés dans les programmes au cours des trois à quatre prochaines années. Ils dressent la liste des questions à étudier afin de pouvoir contribuer à l'apprentissage au niveau des projets et des programmes.

Analyse du contenu des RFP[13]

Les rapports de fin de projet (RFP) sont des documents internes qu'il est obligatoire de produire pour les projets recevant 100 000 $ ou plus du CRDI. Généralement reconnus comme un mécanisme de reddition de comptes, les RFP permettent aux administrateurs de programmes (AP) de faire la synthèse de leurs réflexions sur les processus et les expériences propres à un projet de recherche. En juillet 2000, on a retenu les services d'une ancienne administratrice de programmes du CRDI pour analyser un échantillon de RFP récents afin d'en déterminer la valeur. Cette analyse a permis d'examiner le contenu de 75 RFP, choisis de façon aléatoire à partir d'un total de 225, qui ont été terminés entre le 1er janvier 1997 et le 21 septembre 2000. L'analyse du contenu s'est effectuée de deux façons : 1) transversale, c.-à-d. analyse des réponses à chacune des questions dans l'ensemble des 75 RFP, et 2) descendante, soit lecture de chaque RFP « du début à la fin ».

On estime que les commentaires pointus et détaillés faits dans les RFP, constitués de bilans et de réflexions de fond sur la signification des processus et des incidences de la recherche, sont une véritable « mine d'or ». En voici un exemple.

[13] *PCR Content Analysis Study: Final Report*, préparé pour la Section de l'évaluation du CRDI par Odilia Maessen, 30 novembre 2000.

Encadré 8 - Importance du renforcement des capacités

« L'expérience a été très utile à la fois pour l'institution et pour les personnes concernées. Les spécialistes des sciences naturelles ont, probablement pour la première fois dans leur vie, dû élaborer et présenter les résultats d'une façon qui puisse être utile à l'analyse économique des solutions de rechange. En même temps, les économistes concernés ont dû fonder leur analyse sur des options précises quant au traitement et à son coût. Les deux équipes ont appris à travailler ensemble durant l'exécution du projet. De façon plus limitée, les spécialistes des sciences naturelles savent maintenant mieux comment s'y prendre en milieu eutrophique, » [traduction] **(91-0045, annexe 1-21)**

Bien que 77 % des projets de l'échantillon aient été considérés comme un investissement valable ou très valable des fonds du CRDI, il demeure que l'analyse a également permis de cerner plusieurs lacunes et questions importantes touchant les processus de recherche au niveau des projets. Les aspects suivants sont sources d'inquiétude : la conception des projets, la participation des utilisateurs et des bénéficiaires dès le début du processus de recherche, la gestion des projets par le CRDI et le renforcement des capacités de recherche des groupes marginalisés et des femmes.

Conception du projet

Environ 31 % des RFP de l'échantillon signalaient qu'il y avait lieu d'améliorer la conception du projet. Dix-sept recommandations précises ont été formulées en ce sens par les auteurs des RFP. Onze pour cent des commentaires sur la conception du projet laissent entendre qu'il faut un meilleur réseautage entre les équipes des projets et que le CRDI doit jouer un rôle accru pour favoriser l'établissement de réseaux officiels reliant des projets connexes. Les auteurs des RFP ont fait ressortir certaines caractéristiques de la conception des projets qui peuvent aider à susciter, ou ont effectivement aidé à susciter, un impact sur le développement. Les principales sont présentées dans l'encadré 9.

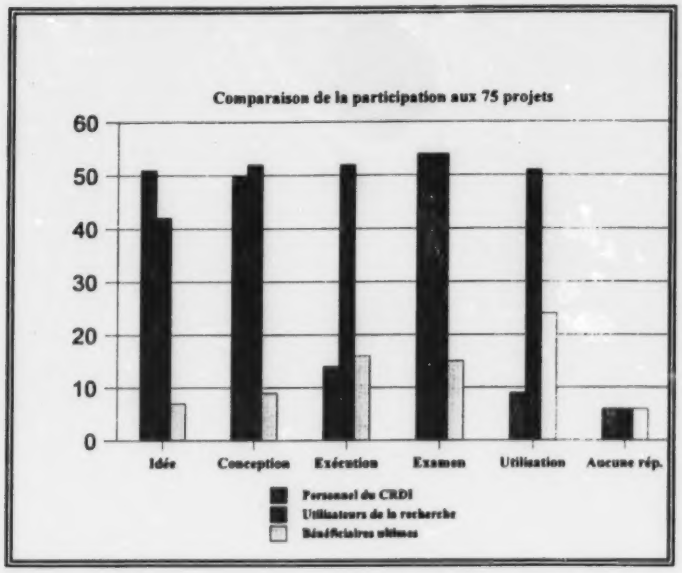
Encadré 9 - Principales caractéristiques de la conception des projets qui, selon les RFP, peuvent aider à susciter, ou ont effectivement aidé à susciter, un impact sur le développement

- Diffusion des résultats (au moyen de la formation, de publications, d'ateliers, de rencontres communautaires, de tribunes universitaires, ainsi qu'au sein de nombreux groupes voués à l'élaboration de politiques et auprès des politiciens dans différents forums locaux, régionaux et nationaux)
- Renforcement de la capacité de comprendre les politiques publiques et de les influencer
- Établissement de liens entre les chercheurs, les concepteurs des politiques, les décideurs, les gens d'affaires, les institutions internationales et les parties prenantes
- Utilisation d'une démarche participative pour susciter l'engagement de la population locale
- Démonstration de la valeur des changements proposés

Toujours en ce qui concerne la conception des projets, l'étude fait état de l'absence d'analyse des sexospécificités dans certains projets puisque environ *« 12 % des RFP de l'échantillon signalent l'absence d'une composante d'égalité des sexes ou d'une analyse des sexospécificités (parfois en dépit de la participation de spécialistes des questions socioéconomiques à l'étape de la conception du projet) »* [traduction] (p. 16).

Participation des utilisateurs et des bénéficiaires au processus de recherche

La participation de différents intervenants aux diverses étapes du processus de recherche a été établie par l'analyse des réponses aux questions 3, 4b, 12, 13 et 16 du RFP. La figure ci-dessous, tirée de l'étude, indique les aspects des projets auxquels ont pris part d'autres personnes que les membres de l'équipe de recherche.



Légende

Idée = formulation de l'idée
Conception = conception du projet
Exécution = exécution du projet
Examen = examen des résultats
Utilisation = utilisation des résultats de la recherche
Aucune rép. = aucune réponse

Figure 1 - Comparaison de la participation du personnel du CRDI, des utilisateurs de la recherche et des bénéficiaires ultimes aux diverses étapes du cycle des 75 projets retenus (adapté du RFP de M. Balcom 24.08.2000, Section de l'évaluation) (annexe 1-8)

Cette figure montre que le personnel du CRDI participe plus fréquemment à la formulation de l'idée, à la conception du projet et à l'examen des résultats de recherche, et qu'il ne participe pas dans la même mesure à l'exécution du projet et à l'utilisation des résultats de la recherche. La figure montre également que, tandis que les utilisateurs de la recherche participent à diverses étapes, les bénéficiaires participent plus fréquemment à l'exécution du projet et à l'utilisation des résultats qu'à d'autres étapes antérieures. Plus précisément, il a été établi que les bénéficiaires des projets avaient participé à la formulation de l'idée dans 10 % des RFP de l'échantillon, tandis que dans 13 % d'entre eux on signalait que les bénéficiaires avaient participé à la conception du projet. Pour l'exécution du projet, la participation des bénéficiaires augmentait, passant à 23 %, et elle était de 22 % pour l'examen des résultats de recherche et de 35 % pour leur utilisation. Toutefois, moins de la moitié des commentaires *« ont permis de déterminer le rôle précis que les participants ont joué dans ces aspects particuliers du processus de recherche »* [traduction] (p. 11). Un pourcentage encore moindre (~6 %) a contribué à déterminer l'impact de la « participation ». Pourtant, des commentaires dans certains RFP révèlent que *« la participation des utilisateurs ou des bénéficiaires a été essentielle au succès de la conception du projet ou à l'obtention d'incidences »* (p. 12). En outre, comme il a été mentionné à la **section I, Utilisation des résultats de la recherche**, une plus grande participation des utilisateurs ou des bénéficiaires augmente sans aucun doute les possibilités qu'il y ait utilisation des résultats de la recherche.

Gestion des projets par le CRDI

Dans 90 % des RFP de l'échantillon, on estimait que les projets *« avaient été gérés de façon satisfaisante par le CRDI sur les plans tant administratif que technique »* [traduction] (p. 18). En examinant les cas où la gestion s'était avérée « insatisfaisante » toutefois, on a constaté que les problèmes survenus lors de ces projets touchaient plus particulièrement les étapes de la planification et du suivi.

En ce qui concerne la **planification**, 11 % des auteurs des RFP indiquaient qu'il aurait fallu mieux préciser la façon dont les résultats seraient diffusés dès le début du projet, tandis que 5 % d'entre eux soulevaient la nécessité de mieux aborder la viabilité du projet ou de l'institution dès le départ. Au moins un auteur indiquait qu'il fallait *« prêter attention au ralliement des bénéficiaires »* [traduction] (p. 19). Comme les rapports antérieurs l'ont montré, *« il semble logique que plus les participants comprennent et admettent un but et plus ils ont un sentiment d'appartenance, plus ils y consacreront d'attention et d'énergie. On pourrait aussi dire que le projet présente un sentiment d'appartenance, que les participants savent où le projet et eux-mêmes s'en vont, peuvent en diriger l'orientation (y compris le droit et la responsabilité d'y apporter les changements nécessaires) et assurer l'utilité de ses résultats »*[14].

Encadré 10 - Exemples de commentaires sur la gestion des projets par le CRDI

« Le suivi direct était très important pour ce projet. Des nombreuses visites de suivi que le personnel du Centre a effectuées pour ce projet, au moins trois (deux visites de l'AP et une du contrôleur régional) sont venues s'ajouter à celles auxquelles on peut s'attendre habituellement pour un projet de cette importance. Un tel suivi direct a sans doute permis d'éviter plusieurs fois la désintégration du projet. Le Centre aurait intérêt à en tenir compte lors de ses délibérations concernant les budgets de déplacement, les stratégies de gestion des risques et la dotation en personnel (dans les bureaux régionaux et à Ottawa). » [traduction] (002588, annexe 1-41)

« Le suivi de ce projet n'a pas été aussi serré que cela aurait dû être le cas, mais il s'est agi d'une décision délibérée qui tenait compte de la qualité des chercheurs et des frais considérables associés au suivi... » [traduction] (91-0076, annexe 1-41)

Bien que les auteurs de RFP reconnaissent l'importance du **suivi**, en tant que facteur ayant une incidence sur la réussite d'un projet, un problème commun que les RFP ont dégagé est l'incapacité d'assurer un suivi convenable. En effet, selon 16 % des RFP de l'échantillon, il faut intensifier le suivi. Quand le suivi était lacunaire, cela

[14] *Appui de la recherche pour le développement : évaluation des détails de la démarche de prestation de programmes du CRDI*, par Sarah Earl et Terry Smutylo, Section de l'évaluation du CRDI, mai 1998, p. 16.

« découlait de la perte d'intérêt dans un projet ou d'une priorité moindre en raison de modifications à la programmation ou d'un changement d'AP, d'une lourde charge de travail, de contraintes budgétaires ou d'un accès difficile (pour des raisons d'ordre géographique, politique ou liées à la sécurité) » [traduction] (p. 19). Il a également été reconnu que certains projets avaient besoin d'un suivi qui soit plus que « convenable » : *« certains projets ont besoin d'un suivi plus serré que celui que le CRDI a été en mesure d'assurer ces dernières années »* [traduction] (p. 19). Et cela est d'autant plus important que, dans certains cas, *« un suivi plus rigoureux qu'à l'habitude était essentiel pour assurer le succès de certains projets »* [traduction] (p. 19).

Il y a lieu de souligner ici que le « suivi » au CRDI consiste surtout en un soutien technique et méthodologique, la résolution collégiale des problèmes et des encouragements. Il s'agit du mécanisme qui permet au personnel de programme de rester en contact avec l'équipe de recherche une fois que le financement du CRDI a été approuvé. Dans l'évaluation de 1998 des particularités de la démarche du CRDI en matière de prestation de programmes[15], le personnel de programme a défini le suivi comme des contacts étroits et réguliers avec les chargés de projet et les emplacements des projets (par des visites, des courriels, des télécopies, des appels téléphoniques, etc.), qui *« encouragent, appuient et favorisent l'excellence parmi les membres de l'équipe de recherche, aident à régler rapidement les problèmes et à éviter les surprises et les crises »* (p. 29).

Encadré 11 - Soutien non monétaire : une observation

« Le CRDI est à l'avant-garde d'un nouveau domaine de recherche qui suppose un nouvel ensemble d'exigences en matière de connaissances et de compétences d'ordre systémique, qui ne sont en général pas enseignées dans la majorité des programmes de formation universitaires axés sur une discipline donnée. Le CRDI est donc plus qu'un organisme qui subventionne la recherche. Dans ce cas particulier, le CRDI est en fait un partenaire intellectuel des programmes qu'il finance et, à ce titre, il doit offrir d'autres formes de soutien, en plus du financement, afin d'appuyer la naissance et de favoriser le développement initial du paradigme de recherche Écosystèmes et santé humaine. » [traduction] *(Transdisciplinarity and Participation: An Evaluation of Transdisciplinarity and Participatory Aspects of the IDRC Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative,* p. 83)

En ce qui concerne les modifications à la programmation, elles ont eu des « effets négatifs » sur les projets en ce qui concerne 9 % des RFP de l'échantillon [traduction] (p. 19). Pourtant, *« l'importance de l'engagement de l'AP et du CRDI pour assurer le succès d'un projet est explicitement mise en lumière dans 16 % des projets »* (p. 19). De plus, « *le transfert de*

[15] *Appui de la recherche pour le développement : évaluation des détails de la démarche de prestation de programmes du CRDI*, préparé par Sarah Earl et Terry Smutylo, Section de l'évaluation du CRDI, mai 1998.

la gestion d'un AP à un autre ou le transfert des responsabilités techniques et administratives d'une section à une autre a pu entraîner certains effets négatifs dans au moins 9 % des projets » [traduction] (p. 19). Les auteurs du ***Suivi auprès des chargés de projet (1996)***[16] mettaient l'accent sur l'importance du suivi effectué par les AP et le CRDI, signalant que, des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990, il y avait eu une diminution des échanges entre les chargés de projet et les administrateurs de programmes. Ils ont eux aussi attribué cette diminution aux modifications apportées aux programmes : « *Les personnes interrogées ont aussi précisé que l'absence de surveillance et d'appui à certains moments les avaient inquiétées. Elles ont recommandé que la fréquence et l'intensité de la collaboration, des consultations et des liaisons avec les administrateurs de programmes augmentent. Les chargés de projet ont souvent attribué les interruptions de surveillance à la restructuration du Centre et au renouvellement du personnel. Cette constatation laisse croire que la communication dépérit lorsque les projets sont réassignés à d'autres administrateurs de programmes et centres de responsabilité.* » (p. 18) Dans une analyse connexe, les auteurs ont également établi que la principale raison pour laquelle les chercheurs demandent l'appui du CRDI est l'aide non monétaire qu'ils obtiennent pour leur recherche sous forme de réseautage, de rapports professionnels et d'établissement de liens avec d'autres chercheurs, en étant en contact étroit avec le CRDI. Considérés en bloc, l'Analyse du contenu des RFP, le Suivi auprès des chargés de projet et certains travaux antérieurs révèlent qu'il y a eu érosion du suivi effectué par le CRDI liée aux changements organisationnels et qu'elle a débuté il y a au moins dix ans. (Voir aussi « *Analyse transversale des données des RFP, de la base de données EVIS et de l'étude de suivi socio-professionnel* », section 2.4, RAE, 1995.)

L'étude de 1996 sur les résultats heureux de l'appui offert par le CRDI au Centre de recherches en santé de Navrongo (CRSN) au Ghana[17] révélait que, « *si l'on considère les fonds modestes qu'il a octroyés, le CRDI a joué un rôle d'une importance disproportionnée dans l'accroissement des capacités de recherche du CRSN ces six dernières années* » [traduction] (p. 10). Trois des cinq facteurs déterminants de ce succès étaient directement liés aux aspects collégial, technique et de réseautage du suivi du CRDI. Les coûts d'un tel suivi à forte intensité de personnel doivent être soupesés par rapport à ces retombées. Un RFP propose une piste de solution, qui consiste à améliorer la gestion des documents et des dossiers de projet et à établir un « *mécanisme en bonne et due forme de passation des responsabilités d'un administrateur à l'autre* » [traduction] (p. 19).

[16] *Suivi auprès des chargés de projet*, par Stephen Salewicz et Archana Dwivedi, Section de l'évaluation du CRDI, mars 1996.

[17] *Origines et réalisations du Centre de recherche en santé de Navrongo*, par Terry Smutylo, Sarah Earl et Beth Richardson, septembre 1996.

Renforcement des capacités

Les RFP de l'échantillon indiquaient également qu'un nombre important d'institutions (bénéficiaires) et d'individus avaient renforcé leurs capacités par suite de ces projets. Le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles a été signalé dans les domaines suivants : les compétences de recherche, la gestion de la recherche, la capacité de soutenir la recherche, et la capacité d'établir des liens entre la recherche et l'utilisation des résultats.

Encadré 12 - Analyse du contenu sur le renforcement des capacités liées aux « compétences de recherche »

« Dans près de 90 % des RFP, on a signalé un certain renforcement des capacités institutionnelles de recherche et dans 87 % d'entre eux un renforcement des capacités individuelles. De plus, ce renforcement de capacités était jugé important ou très important dans 69 % des cas au niveau institutionnel et dans 82 % des cas au niveau individuel. Toutefois, si l'on omet les projets pour lesquels c'était « sans objet » et les RFP qui ne contenaient aucune réponse, il est possible de déterminer que parmi tous les projets pertinents qui ont signalé un renforcement des capacités, ~99 % ont mentionné un certain renforcement des capacités institutionnelles de recherche et 98 %, des capacités individuelles. » [traduction] (annexe 1-20)

Cela coïncide avec les constatations sur le renforcement des capacités individuelles dans le Suivi auprès des chargés de projet, dans lequel on indiquait que, « pour chaque compétence, au moins 90 % des répondants ont estimé que leur travail à un projet financé par le CRDI avait renforcé leurs capacités jusqu'à un certain point » (p. 25).

Par contre, un renforcement moindre des capacités a été déclaré dans les RFP pour les groupes marginalisés et les femmes. Des auteurs de RFP de projets visant des « groupes marginalisés », 42 % ont indiqué un accroissement des capacités institutionnelles de recherche et 45 %, un accroissement des capacités individuelles de recherche. En ce qui concerne les capacités de recherche et les compétences des femmes, il y a eu un accroissement au niveau institutionnel dans 29 % des cas et au niveau individuel dans 44 % des cas. Toutefois, ces constatations semblent ambiguës car, dans bon nombre de ces projets, la participation des femmes était considérée « sans objet ». Les commentaires donnés pour cette question permettent de l'expliquer par les raisons suivantes (annexe 1-27) :

- la participation des femmes était inconnue;
- il n'y avait pas de composante de genre dans la conception du projet;

- les questions relatives aux femmes n'avaient pas été abordées au moment de la conception du projet;
- il n'y avait pas de chercheuses associées au projet.

L'étude se termine sur des recommandations portant à la fois sur le contenu et sur la façon de concevoir le RFP. Le fait de résoudre de façon satisfaisante les problèmes de conception de même que d'autres changements aideront peut-être à faciliter la réflexion. Cela pourrait par la suite permettre d'améliorer le contenu des RFP et, en bout de ligne, d'accroître l'utilité globale du système des RFP. En ajoutant des questions d'approfondissement, on pourrait obtenir une information plus détaillée et des précisions sur la portée du processus de recherche. Ainsi, par le biais du regroupement des RFP, les projets appuyés par le CRDI pourraient être mieux en mesure de contribuer au savoir institutionnel. La Section de l'évaluation travaille actuellement avec la Direction générale des programmes et des partenariats (DGPP) et la Division de la gestion de la technologie de l'information (DGTI) à reconsidérer les RFP à la lumière du type d'information que le Centre, et en particulier la DGPP, veut recueillir, afin d'en accroître l'utilité pour le personnel de programme.

Plans d'évaluation des initiatives de programme (IP) de 2000 à 2003-2004

Le tableau suivant (tableau 1) présente les plans actuels d'évaluation des initiatives de programme (IP) qui ont reçu l'approbation du Conseil des gouverneurs : Consolidation de la paix et reconstruction (CPR); Commerce, emploi et compétitivité (CEC); Eau, Terre et vie (ETV); Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ); Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN); Agriculture urbaine (AU); Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP); Utilisation durable de la biodiversité (UDB); et Gestion des ressources naturelles, Amérique latine et Caraïbes (MIINGA). Les plans précisent les **principaux sujets** d'intérêt que les IP ont retenus à des fins d'évaluation. Le tableau comprend également les plans préliminaires des IP Réseaux PAN et ACACIA, qui n'ont toutefois pas encore été approuvés par le Conseil des gouverneurs.

Plusieurs des évaluations prévues sont axées sur des démarches participatives, pour l'autoévaluation des collectivités ou l'évaluation des projets ou des programmes. Il y aura également mise à l'essai et évaluation des effets de l'interdisciplinarité réalisée dans certains projets ou programmes (collaboration des IP et autres partenariats). Cinq IP ont inclus des éléments d'analyse des sexospécificités dans leur évaluation. Cette analyse vise à accroître la visibilité des considérations liées au genre aussi bien sur le plan de l'incidence de la recherche que sur celui de la méthodologie. Pris en bloc, ces plans témoignent d'un intérêt à l'égard de l'examen tant des processus que des résultats, afin d'obtenir une vue d'ensemble plus complète

de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des projets et des programmes financés par le Centre.

Les plans d'évaluation des IP sont axés sur des résultats et mettent beaucoup l'accent sur la pertinence et l'efficacité de la recherche et la durabilité des résultats. De plus, ils se concentrent sur des sujets très pertinents pour les aspects ciblés, établis dans le Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005 du CRDI en cours. Le fait d'incorporer leurs intentions en matière d'évaluation dans le tableau permet au personnel de programme de repérer les sujets d'intérêt commun qui sont abordés dans d'autres programmes. Par ailleurs, la composante évaluation des travaux des IP comprend non seulement les évaluations des projets et des programmes, mais aussi le travail méthodologique effectué en suivi et en évaluation pour renforcer les capacités des partenaires et des bénéficiaires, y compris la formation directe.

Tableau 1 - Principaux sujets d'évaluation retenus par les programmes

	PARTENARIATS	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	PERTINENCE/ INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	OUTILS ET MÉTHODES	ANALYSE DES SEXOSPÉCIFICITÉS
CPR	partenariats officiels avec d'autres organismes subventionnaires		influence de la recherche en consolidation de la paix sur les politiques	évaluation des TIC à titre d'outil de renforcement des capacités ou de formation en droits de la personne	
CEC		accroissement des capacités de recherche des pays en développement sur les questions ayant trait au commerce	pertinence de la recherche eu égard aux politiques et influence exercée (partenaires/parties prenantes et utilisation des résultats)	rigueur technique et cohérence des méthodes de recherche	degré d'efficacité de l'intégration de l'analyse des sexospécificités
ETV	partenariats entre les chercheurs et les collectivités locales			les outils méthodologiques permettent-ils une meilleure participation de la collectivité, y compris un droit de regard sur la recherche au service du développement?	attention explicite aux considérations de genre dans les travaux de R-D
ÉCOSANTÉ	collaboration entre les IP	bourses de formation ÉCOSANTÉ		intégration à la recherche d'outils ou de méthodes nouveaux ou modifiés	

	PARTENARIATS	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	PERTINENCE/ INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	OUTILS ET MÉTHODES	ANALYSE DES SEXOSPÉCIFICITÉS
GCRN		évaluation du renforcement des capacités; suivi participatif et évaluation en tant que mécanisme de renforcement des capacités	politiques améliorées (activité permanente)	évaluation des démarches et des outils participatifs	
AU		renforcement des capacités régionales et multirégionales dans la recherche et la méthodologie AU		évaluation de la démarche globale en matière de traitement et de réutilisation des eaux usées dans le cadre de l'AU	réalisations antérieures et stratégies futures pour l'intégration des considérations de genre
MINGA	sollicitation de partenariats intersectoriels de recherche	renforcement des capacités des administrations municipales afin qu'elles puissent composer avec le changement		leçons tirées des stratégies visant l'application d'outils et de méthodes	évaluation de l'intégration des considérations de genre dans les travaux de l'IP
ACACIA	examen d'ACACIA Partenariat en Afrique australe - Évaluation de la stratégie et du partenariat du Comité consultatif national de l'Ouganda	études sur la viabilité des télécentres et de SchoolNet (afin d'accroître la capacité structurelle des télécentres et des réseaux scolaires)	évaluation du processus ayant trait à la politique de l'information au Mozambique; examen-bilan du programme de soutien de la politique de l'information de l'Afrique du Sud		
RÉSEAUX PAN	travaux faits en collaboration par les bénéficiaires des projets	études visant à accroître la capacité des organismes de la société civile de tirer parti des TIC; Groupe d'apprentissage et d'évaluation des télécentres du Réseau PAN (Asie); apprentissage et évaluation des télécentres en Amérique latine et dans les Caraïbes	évaluation de l'impact des TIC au Bhoutan et des politiques en la matière	évaluation du programme de petites subventions en R-D de l'IP Réseaux PAN; cadre d'évaluation de l'impact des TIC; méthodologie d'évaluation des télécentres	examen de l'intégration systématique des considérations de genre dans les projets et le programme TIC
UDB			évaluation de l'impact sur les politiques	méthodes qui fonctionnent et qui ne fonctionnent pas en ce qui a trait à l'intégration systématique des considérations de genre	évaluation de l'intégration systématique des considérations de genre dans les travaux de l'IP
MIMAP	initiatives multipartenaires		comparaison de l'impact des projets MIMAP sur les politiques		

SECTION III - CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES[18] : COMMENT EST-ELLE APPLIQUÉE?

Les trois cas suivants donnent des exemples concrets d'application, par le CRDI et ses partenaires, de la cartographie des incidences aux fins 1) de la planification, 2) du suivi et 3) de l'exécution des évaluations. Cette méthode, dont il a été question dans un rapport antérieur sur l'évaluation, permet de définir et d'évaluer les contributions qu'un projet ou un programme apporte à l'atteinte des incidences. Les **incidences** sont les changements de comportement, de relations ou d'actions sur lesquels le projet ou le programme a joué et qui témoignent des progrès effectuées dans la réalisation des objectifs de développement. Il s'agit d'une distinction clé par rapport aux démarches d'évaluation axées sur des changements de conditions ou de caractéristiques mesurés en fonction d'objectifs de développement prévus. La cartographie des incidences se concentre plutôt sur les changements à l'égard desquels une initiative compte exercer une influence directe et sur les stratégies utilisées pour ce faire. Jusqu'à présent, la cartographie des incidences s'est révélée une méthode utile et flexible qu'on peut adapter à une vaste gamme de besoins et de contextes.

---

[18] *Outcome Mapping: Planning and Documenting International Development Results as Changes in Behaviour, Facilitation Manual (Draft)*, par Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, Section de l'évaluation du CRDI, 2 février 2001. On peut se procurer ce document sur demande auprès de la Section de l'évaluation ou le consulter en ligne à www.idrc.ca/evaluation/outcome.html

Encadré 13 - Quelle est l'utilité de la cartographie des incidences?
Problèmes conceptuels et pratiques que pose l'évaluation des résultats

Par **impact**, les organismes de développement entendent habituellement des changements importants et durables apportés au bien-être d'un grand nombre de bénéficiaires visés. Ces changements sont les résultats à l'égard desquels les organismes subventionnaires s'attendent à ce qu'on leur rende des comptes. Cela pose problème, car la complexité et la fluidité des processus de développement signifient que la réalisation de tels impacts nécessite la participation de divers intervenants, souvent pendant une période fort longue. Les résultats d'un projet passent à l'étape de l'impact une fois que les contributions du projet sont adoptées, adaptées et étoffées par des institutions et des activités endogènes. Un changement à grande échelle - ou impact - est souvent le fruit de la confluence d'événements sur lesquels aucun organisme à lui seul ni aucun groupe d'organismes n'exerce de contrôle ou desquels il ne peut de façon réaliste s'attribuer le mérite.

Pour résoudre ce problème, le CRDI a conçu une nouvelle méthodologie appelée « cartographie des incidences ». Cette méthodologie reconnaît les impacts, ou objectifs, souhaités à long terme tout en évaluant avec réalisme les progrès réalisés par l'organisme de développement en ce qui concerne sa contribution à court terme à ces objectifs. Elle réalise cela en focalisant la planification, le suivi et l'évaluation sur des comportements, des actions et des relations ciblés dans la sphère d'influence du projet ou du programme et en apprenant comment en arriver à une plus grande efficacité par rapport aux objectifs visés en bout de ligne. Il s'agit de rendre des comptes en montrant les progrès réalisés vers l'atteinte de l'impact et en augmentant l'efficacité, mais non de rendre compte de l'impact même. L'« impact » souhaité sert de balise et non de critère par rapport auquel mesurer le projet ou le programme.

Planification : un exemple de la BAIF[19]

Le CRDI travaille avec la BAIF, ONG indienne, depuis 1986. Le projet Swayamsiddha, qui est en cours, a reçu une subvention de 3,1 M$CAD de l'ACDI. Il vise à responsabiliser davantage les femmes et à améliorer leur santé. Ce projet est exécuté dans six États de l'Inde et est administré par le CRDI, par l'entremise de son bureau à New Delhi, de l'IP ÉCOSANTÉ et de la Section de l'évaluation. Une importante composante du projet a trait au renforcement des capacités de suivi et d'évaluation (S-E) de la BAIF et des ONG d'exécution.

[19] *M&E System for Swayamsiddha Project: Draft*, préparé par M&E Cross-Cutting Group, 29 novembre 2000.

L'équipe chargée de l'exécution du projet de la BAIF veut mettre au point et utiliser un système de S-E axé sur l'apprentissage qui favorise la réflexion et de meilleures interventions pendant toute la durée du projet. L'élaboration d'un système de suivi et de production de rapports permettant de répondre aux besoins de reddition de comptes de l'ACDI tout en satisfaisant aux besoins d'apprentissage de la BAIF représentait donc une tâche considérable.

Les grands principes de la cartographie des incidences ont façonné la réflexion de plusieurs des membres du personnel concernés. C'est pourquoi certains des principes fondamentaux de la cartographie des incidences sont intégrés au cadre logique du projet, dont le plus important est la documentation des changements observés dans les comportements et les actions à titre d'incidences menant aux résultats de développement. Ces principes ont permis à l'équipe du projet de consigner et de documenter les changements de comportement de ses partenaires et de comprendre les contributions du projet Swayamsiddha à la responsabilisation des femmes et à l'amélioration de leur santé dans les collectivités ciblées.

Encadré 14 - Application de la cartographie des incidences à la planification de projet

- La BAIF a déterminé explicitement les différents intervenants avec lesquels elle travaille dans le cadre du projet afin d'encourager ou de faciliter le changement (p. ex., les groupes d'entraide de femmes, les dirigeants communautaires).
- La BAIF a été en mesure de formuler des énoncés sur les extrants et les incidences pour les neuf ONG partenaires, ainsi que pour la BAIF, pour faire ressortir le fait que le renforcement des capacités des organismes représentait un résultat valable que le projet devrait prévoir et dont il devait s'attribuer le mérite.
- Grâce à la cartographie des incidences, l'équipe a également pu mieux définir la « responsabilisation des femmes ». Cela a mené à un débat sur les modalités d'intégration d'indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs, et particulièrement sur la nécessité d'envisager des mesures permettant une meilleure documentation des changements qualitatifs.
- L'équipe a également utilisé des éléments de la cartographie des incidences aux fins de la planification participative par les femmes dans les collectivités rurales.

Suivi - intégration systématique des considérations de genre au sein de l'IP UDB[20]

L'IP Utilisation durable de la biodiversité (UDB) s'attache aux liens entre la gestion locale de la biodiversité et les grandes politiques planétaires. L'IP UDB reconnaît l'importance des considérations de genre (ou sexospécificités) dans la recherche sur la biodiversité et s'est engagée à intégrer systématiquement ces considérations dans son programme et ses projets. Une importante caractéristique de cette démarche consistera à relier les questions d'équité entre les

[20] *'Are We There Yet?': Monitoring and Evaluation of Gender Mainstreaming in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative (Evaluation Framework and Timeline of Activities)*, préparé par Sheri Arnott, 25 septembre 2000.

IDRC
CRDI

CANADA

BOG 2001(06)13

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: le 9 mai 2001 Our file/Notre dossier:

To/À: Conseil des gouverneurs

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Rapport annuel sur les constatations des évaluations (juin 2001)**

Il s'agit du huitième rapport du genre. Il convient toutefois d'attirer l'attention des gouverneurs sur le nouveau nom qui lui est donné : auparavant appelé *Rapport annuel sur l'évaluation (RAE)*, il porte désormais le nom de *Rapport annuel sur les constatations des évaluations*, afin de faire ressortir le fait que nous amorçons cette année une nouvelle démarche. Nous avons déjà pris certaines mesures importantes en ce sens, parmi lesquelles un atelier d'une journée organisé par la Section de l'évaluation et ayant porté sur la mesure du rendement organisationnel et sur l'examen des études d'évaluation de l'année écoulée, qui font l'objet du rapport de cette année. Tous les membres du Comité de la haute direction, y compris les directeurs régionaux qui étaient à Ottawa pour la réunion de mars du Conseil, ont lu les différentes études d'évaluation pour se préparer à l'atelier, contrairement aux années précédentes où tous n'ont lu que le rapport rédigé par la Section de l'évaluation.

Cela a permis de dégager les éléments suivants :

1. Tout en sachant bien que la plupart des études ont pour but de répondre aux besoins particuliers d'apprentissage de chacun des projets et des programmes, la direction s'est demandé comment les constatations tirées pourraient également contribuer à l'apprentissage organisationnel, afin d'orienter la mise en oeuvre du Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005.

2. La direction a cherché des moyens de savoir plus précisément quelle utilisation est faite, ou a été faite, des constatations. À l'avenir, quand ils remettront leurs rapports cycliques, les gestionnaires de programme devront y faire état des constatations des évaluations et indiquer les utilisations qui en ont été faites ou devraient en être faites. Nous espérons en outre que l'examen et les réflexions systématiques auxquels donnent lieu chacune des études se traduiront par une amélioration générale de la qualité des études et une plus grande utilisation des constatations.

3. Il y a beaucoup à gagner d'une meilleure compréhension tant des mécanismes au moyen desquels la recherche peut exercer une influence sur la conception des politiques que des façons de favoriser cette influence. Nous continuerons à examiner cette question dans le cadre de la série d'ateliers sur les politiques, qui a débuté en mars dernier avec l'atelier sur les politiques commerciales, ainsi qu'au moyen d'une évaluation stratégique en bonne et due forme.

4. L'ampleur et les modalités du suivi des projets demeurent un élément important en ce qui concerne la prestation des programmes. Les études d'évaluation le démontrent depuis le début des années 1990. Plusieurs études ont indiqué que le mode de suivi du CRDI, de nature collégiale, est une caractéristique fondamentale de la valeur que les bénéficiaires accordent au genre de soutien offert par le Centre.

À l'avenir, les directeurs des domaines de programme et les directeurs régionaux seront responsables au premier chef de faire rapport sur l'apprentissage auquel donnent lieu les projets et les programmes et ils devront aborder cet aspect dans leurs rapports. Le rapport annuel sur les constatations des évaluations traitera principalement des résultats émanant d'études stratégiques menées sur tous les programmes et toutes les régions. À cet égard, il rendra davantage compte du rendement organisationnel dans son ensemble. Nous continuons de nous attaquer au défi que pose la conception d'un système simple et efficace permettant de regrouper les enseignements et d'en faire la synthèse au niveau organisationnel tout en favorisant l'innovation et l'apprentissage au niveau du programme. Je tiendrai les gouverneurs au courant des progrès effectués.